P08: Relatório Preliminar 2 de Propostas para Revisão da Organização da SMTR

pwc strategy&

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

strategy&
Formerly Booz & Company

20 de Agosto de 2014

SMTR - Prefeitura do Rio

Revisão Estratégica do Sistema de Ônibus do Rio de Janeiro

P08: Relatório Preliminar 2 de Propostas para Revisão da Organização da SMTR

pwc

Introdução

Estudos de Caso

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Modelo Legal/ Modelo de Governança

Estrutura Organizacional de 1º Nível

Estrutura Organizacional de 2º Nível

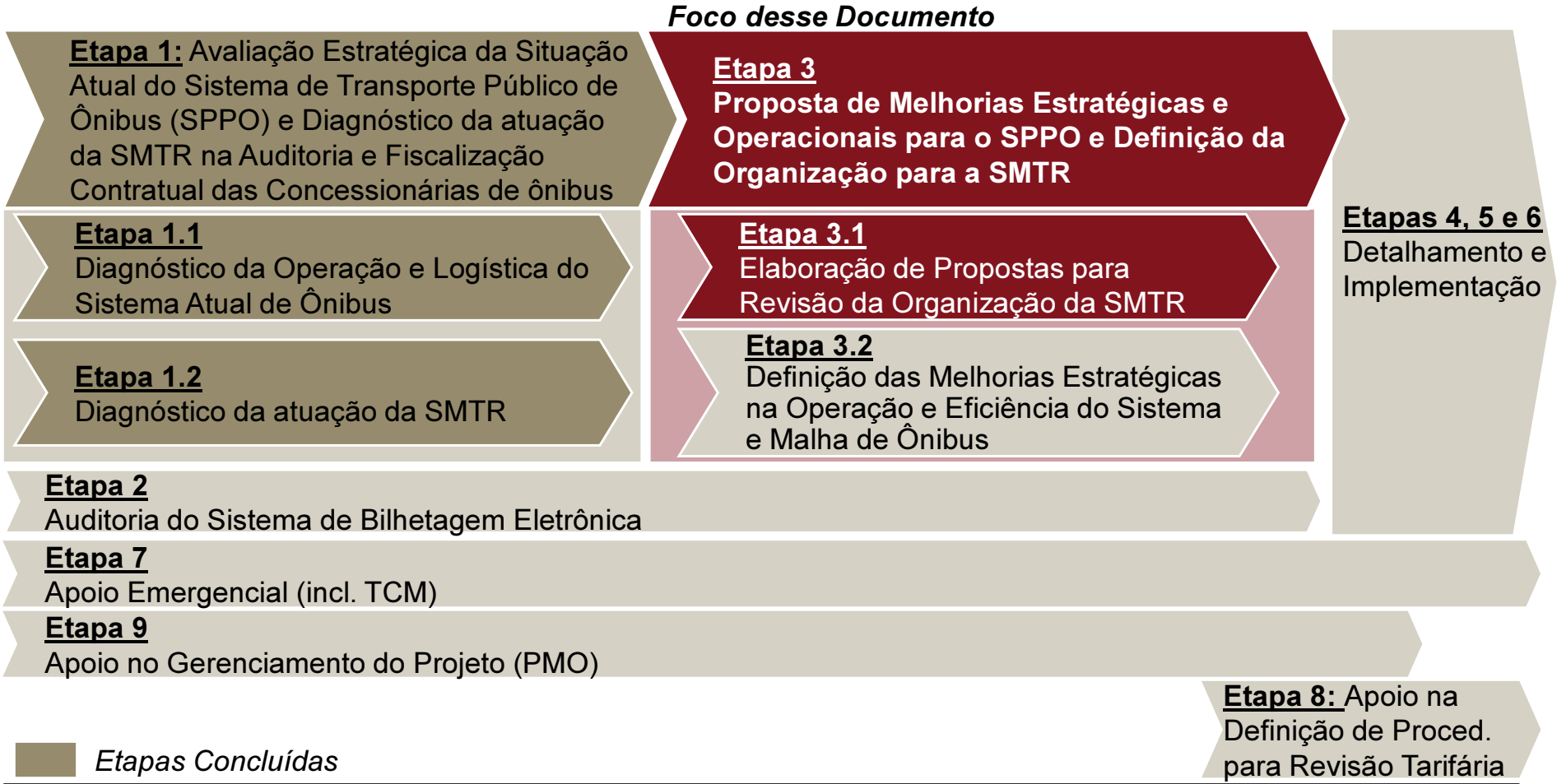
Canais e Mecanismos de Relacionamento com a População

Alternativas de Modelos de Operação das Principais Funções

Próximos Passos

Este Relatório Preliminar de Propostas para Revisão da Organização é um dos produtos da etapa 3.1 do projeto de Avaliação Estratégica da SMTR

Etapas do Projeto de Avaliação Estratégica


Foco desse Documento
Etapa 1: Avaliação Estratégica da Situação Atual do Sistema de Transporte Público de Ônibus (SPPO) e Diagnóstico da atuação da SMTR na Auditoria e Fiscalização Contratual das Concessionárias de ônibus
Etapa 3
Proposta de Melhorias Estratégicas e Operacionais para o SPPO e Definição da Organização para a SMTR
Etapa 1.1
Diagnóstico da Operação e Logística do Sistema Atual de Ônibus
Etapa 1.2
Diagnóstico da atuação da SMTR
Etapa 3.1
Elaboração de Propostas para Revisão da Organização da SMTR
Etapa 3.2
Definição das Melhorias Estratégicas na Operação e Eficiência do Sistema e Malha de Ônibus
Etapas 4, 5 e 6
Detalhamento e Implementação
Etapa 2
Auditoria do Sistema de Bilhetagem Eletrônica
Etapa 7
Apoio Emergencial (incl. TCM)
Etapa 9
Apoio no Gerenciamento do Projeto (PMO)
Etapa 8: Apoio na Definição de Proced. para Revisão Tarifária
Etapas Concluídas

As propostas para a Nova Organização da SMTR estão sendo construídas em conjunto com a SMTR desde o diagnóstico (etapa 1.2), através de diversos workshops

Etapa 3.1 Elaboração de Propostas para Revisão da Organização da SMTR

Etapas Previstas

NÃO EXAUSTIVO

Diagnóstico da Atuação da SMTR (Etapa 1.2) ✓

- Realizados 2 workshops para definir os principais pontos de melhoria na atuação atual da SMTR
- O resultado foi entregue a SMTR na forma de um relatório P03: Diagnóstico Consolidado da Atuação da SMTR

Workshop 3.1 1º Nível Organizacional ✓

- Definidas as diretrizes para o novo modelo, incluindo papéis e responsabilidades da SMTR
- Iniciado o desenho do modelo organizacional, começando pelo 1º nível da organização (subsecretarias)
- Apresentados alguns resultados dos benchmarks no Brasil e no Exterior

Workshop 3.2 2º Nível Organizacional ✓

- Avançamos com o desenho do novo modelo, chegando até o 2º nível da organização (coordenadorias) para algumas áreas
- Iniciada a discussão de atribuições e responsabilidades para cada subsecretaria e coordenadoria

Workshop 3.3 Requerimentos ✓

- Consolidamos estrutura organizacional até o 2º nível
- Definidos os canais de relacionamento externo e informações disponibilizadas
- Identificados os principais requerimentos em termos de ferramentas e recursos para a nova estrutura

...

Paralelamente foram realizadas entrevistas e discussões com diversas áreas

✓ *Etapas já realizadas*

Além das discussões nos workshops, serviram de base para essas propostas algumas análises e estudos de outras cidades

Elementos Utilizados na Elaboração de Propostas para a Organização da SMTR

Estudos de Caso em Outras Cidades

- Foram levantadas lições aprendidas do estudo de estruturas organizacionais de algumas cidades do Brasil e do mundo -- práticas comuns que pudessem ser aplicadas à realidade do Rio de Janeiro

Avaliação de Alternativas de Modelos Legais/ Governança

- Dada a natureza das atividades de gestão e fiscalização de concessões (ex. ônibus), foram avaliadas as alternativas de constituição de agência reguladora específica ou mesmo uma nova Autarquia / Empresa Pública subordinada à SMTR com o propósito específico de gestão do sistema de ônibus

Definição de Critérios Necessários e Prioritários

- Definição de premissas organizacionais que orientaram o desenho da nova estrutura
- Foram estabelecidos critérios para avaliar as alternativas organizacionais para a SMTR

Como definido no diagnóstico, foram priorizados sete pontos de melhoria – Até este momento estamos focando nos três primeiros

Pontos de Melhoria Priorizados no Diagnóstico
Foco dos Workshops 1 e 2
1 Mais clareza nos processos e responsabilidades
2 Mais planejamento e coordenação das ações, inclusive nas de longo prazo
3 Garantir atenção para todos os modais (ônibus municipais e demais)
4 Quantitativo Maior de Funcionários
5 Mais Capacitação
6 Integridade e Abrangência das Informações
7 Novas e Melhores Ferramentas

Dessa maneira, foi possível acordar o modelo organizacional de 1º e 2º níveis para a SMTR

Produtos Entregues e Previstos

1. Principais Conclusões dos Estudos de Caso
2. Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR
3. Modelo Legal/ Modelo de Governança
4. Estrutura Organizacional de 1º nível
   - Estrutura para Transporte Público
   - Demais estruturas de 1º nível da SMTR
   - Papéis e Responsabilidades das áreas de 1º nível, incluindo interfaces com outras atribuições da SMTR e agentes externos
5. Estrutura Organizacional de 2º nível
   - Estrutura Organizacional de 2º nível
   - Papéis e Responsabilidades das áreas de 2º nível
6. Canais e Mecanismos de Relacionamento com a População, incluindo mecanismos internos para viabilizá-los
7. Modelo de Operação das Principais Funções
8. Principais Requerimentos em Termos de Recursos e Ferramentas

Foco em Transporte Público

Produtos Constantes neste Relatório Preliminar

Introdução

Estudos de Caso

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Modelo Legal/ Modelo de Governança

Estrutura Organizacional de 1º Nível

Estrutura Organizacional de 2º Nível

Canais e Mecanismos de Relacionamento com a População

Alternativas de Modelos de Operação das Principais Funções

Próximos Passos

Em grandes cidades do mundo o planejamento é feito de maneira integrada e intermodal e o sistema de pagamento não é gerido pelos operadores

Foram estudadas as cidades de Bogotá, Santiago e Londres

Análise da Estrutura Organizacional em Entidades Semelhantes no Exterior – Principais Conclusões –

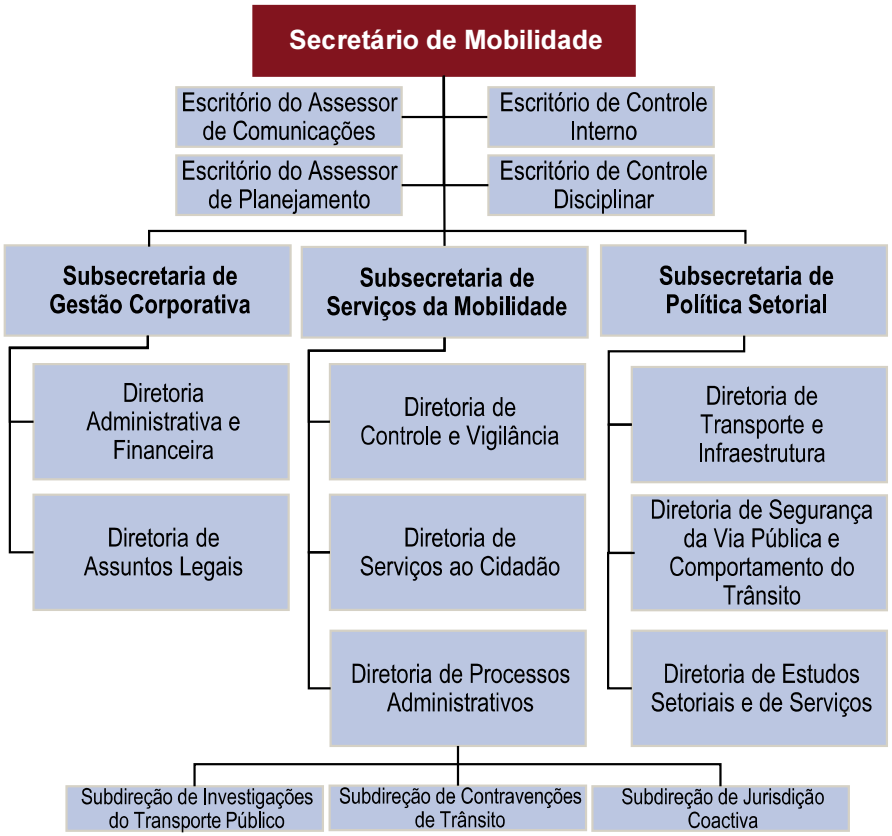
- ✓ Nas três cidades a concessão no sistema de ônibus é feita por linhas e os operadores competem pelas linhas em cada licitação
- ✓ Planejamento e gestão não são feitos pelo mesmo agente e o planejamento é sempre feito de maneira integrada entre os modais e geralmente abrangendo toda a região metropolitana
- ✓ A fiscalização pode ser realizada pelo organismo de planejamento ou de gestão
- ✓ Nas organizações de gestão do transporte são encontradas áreas como gestão econômica, suporte jurídico, suporte técnico e comunicação com os usuários
- ✓ A administração das receitas e do sistema de pagamento nunca é feita pelos operadores
- ✓ Em Bogotá e Santiago, as atividades de administração financeira e sistema de pagamento são realizados por empresas diferentes – Bancos para administração financeira e empresas de tecnologia para o sistema de pagamentos

Exemplo 1: Bogotá (1/2) – A Secretaria de Mobilidade é responsável pelo planejamento do transporte público e a Transmilenio S.A., pela administração do sistema de ônibus

Atribuições da Secretaria de Mobilidade

- A Secretaria é responsável pela formulação e orientação das políticas ligadas ao transporte público urbano e pela melhoria da mobilidade e desenvolvimento da infraestrutura viária
- A Secretaria é responsável por orientar, estabelecer, e planejar o Serviço de Transporte Público Urbano, em todas as suas modalidades
- A Secretaria também é autoridade de trânsito e transporte, é uma área com autonomia administrativa e financeira que também é responsável pela fiscalização do cumprimento das normas de trânsito
- A Secretaria é ainda responsável pelo desenho das políticas de construção e exploração econômica dos terminais de passageiros
- O gerenciamento do serviço de transporte de ônibus é feito pela companhia estadual Transmilenio S.A.

Organograma da Secretaria de Mobilidade


Secretário de Mobilidade
Escritório do Assessor de Comunicações
Escritório de Controle Interno
Escritório do Assessor de Planejamento
Escritório de Controle Disciplinar
Subsecretaria de Gestão Corporativa
Subsecretaria de Serviços da Mobilidade
Subsecretaria de Política Setorial
Diretoria Administrativa e Financeira
Diretoria de Assuntos Legais
Diretoria de Controle e Vigilância
Diretoria de Serviços ao Cidadão
Diretoria de Processos Administrativos
Diretoria de Transporte e Infraestrutura
Diretoria de Segurança da Via Pública e Comportamento do Trânsito
Diretoria de Estudos Setoriais e de Serviços
Subdireção de Investigações do Transporte Público
Subdireção de Contravenções de Trânsito
Subdireção de Jurisdição Coactiva

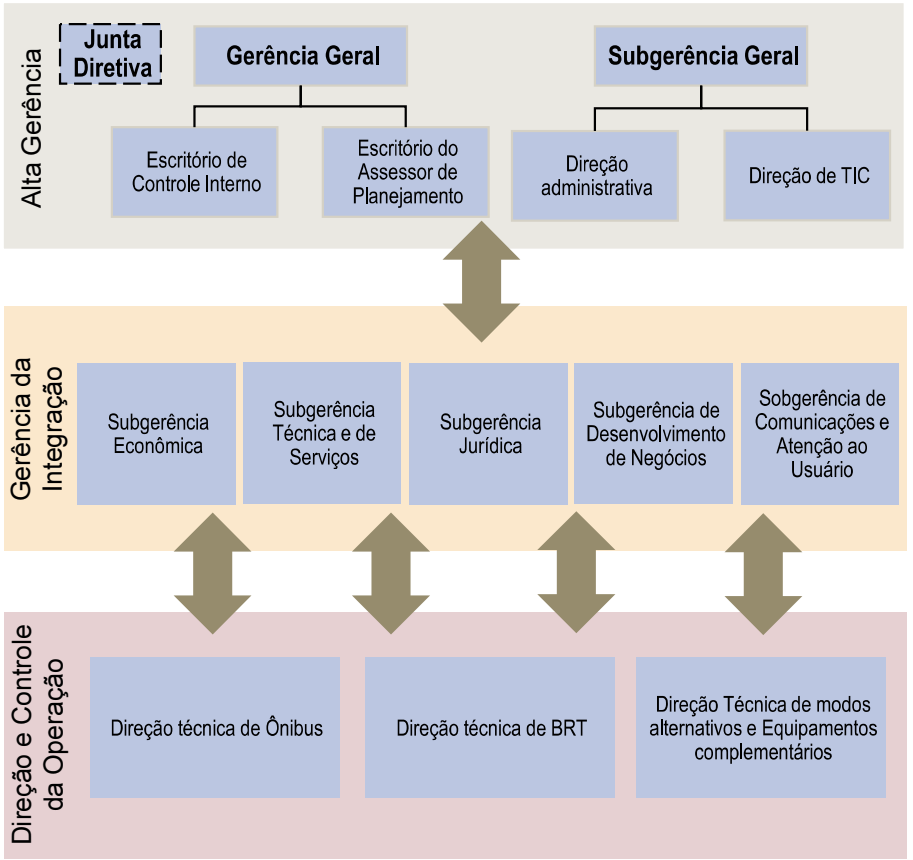
Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Exemplo 1: Bogotá (2/2) – A Transmilenio S.A. administra o funcionamento do sistema de ônibus, que deve ser concessionada a empresas privadas

Atribuições da Transmilenio S.A.

- A Transmileno é uma sociedade pública responsável pela gestão, organização e planejamento do Serviço de Transporte Público Massivo de passageiros
- A Transmilenio é responsável pela contratação de empresas privadas para a operação do serviço e não pode ser operadora nem sócia delas. Mas deve supri-las para garantir o funcionamento do serviço se uma licitação for abandonada/cancelada ou se os contratos fossem encerrados antecipadamente
- A Transmilenio aplica as tarifas, assegura a prestação do serviço e garante que as equipes de prestação do serviço incorporem tecnologias de ponta
- A Transmilenio é responsável pela construção e manutenção dos terminais de ônibus e da infraestrutura do BRT
- O **Sistema de Arrecadação é administrado por duas concessionárias privadas**. A tarifa pode ser cobrada diretamente na conta do banco se o usuário tiver um cartão Mastercard associado

Organograma da Transmilenio S.A.



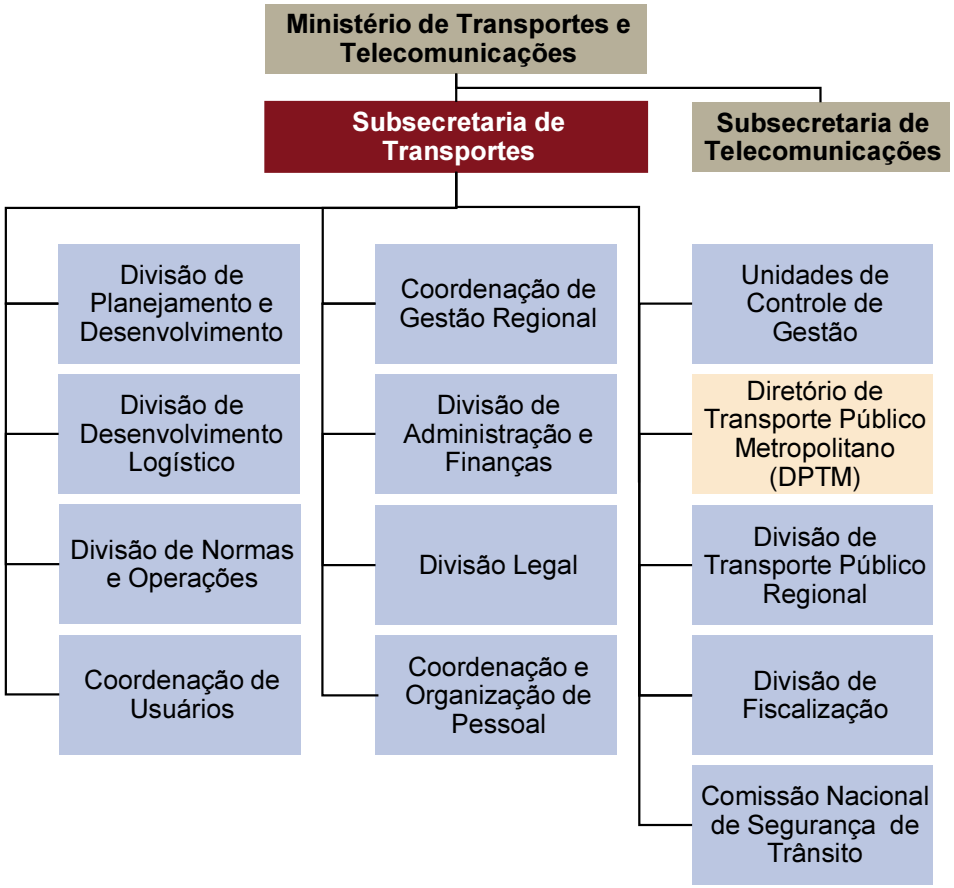
Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Exemplo 2: Santiago (1/2) – A Subsecretaria de Transportes é um organismo Nacional que rege questões de transporte a nível local, regional e nacional

Atribuições da Subsecretaria de Transportes

- A Subsecretaria é um organismo nacional dependente do Ministério de Transportes e Telecomunicações
- Tem autoridade nacional, regional e local em tudo aquilo referente a transporte
- Suas atribuições, entre outras, são:
  - Planejar e administrar o transporte nas cidades do Chile
  - Elaborar normas para melhorar as condições de segurança e qualidade dos sistemas de transporte de passageiros e de carga
  - Difundir e educar sobre as normas e boas práticas em qualquer tipo de transporte
  - Planejar e avaliar iniciativas de investimento em infraestrutura dos sistemas de transporte urbano e nacionais
- O Diretório de Transporte Público Metropolitano é o encarregado de planejar, analisar, e fiscalizar o transporte público na cidade de Santiago

Organograma da Subsecretaria de Transportes


Ministério de Transportes e Telecomunicações
Subsecretaria de Transportes
Subsecretaria de Telecomunicações
Divisão de Planejamento e Desenvolvimento
Divisão de Desenvolvimento Logístico
Divisão de Normas e Operações
Coordenação de Usuários
Coordenação de Gestão Regional
Divisão de Administração e Finanças
Divisão Legal
Coordenação e Organização de Pessoal
Unidades de Controle de Gestão
Diretório de Transporte Público Metropolitano (DPTM)
Divisão de Transporte Público Regional
Divisão de Fiscalização
Comissão Nacional de Segurança de Trânsito

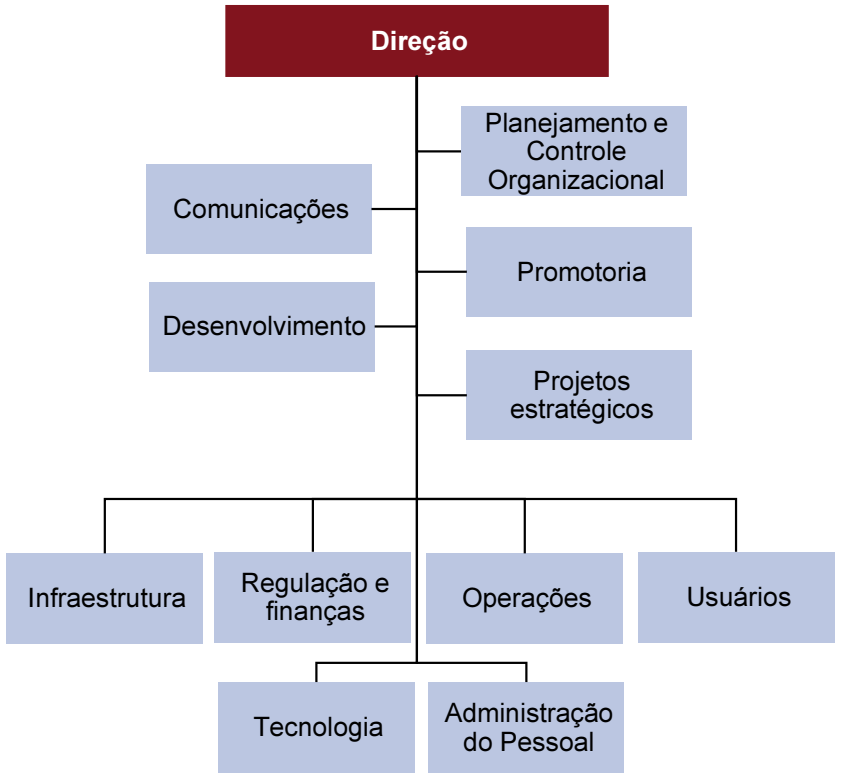
Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Exemplo 2: Santiago (2/2) – O Diretório de Transporte Público Metropolitano coordena e controla todos os sistemas de transporte público no Santiago

Atribuições do Diretório do Transporte Público Metropolitano (DTPM)

- O DPTM é responsável por propor diretrizes para a condução estratégica do processo de implementação do Plano Urbano de Transporte Urbano para a Cidade de Santiago (PTUS)
- Adicionalmente, o DPTM é responsável por analisar a coerência do sistema de transporte público e coordenar suas diferentes modalidades
- O sistema de ônibus é concessionado a empresas privadas, quem fazem a operação das linhas
- A administração financeira do sistema é feita por uma empresa de economia mista composta por cinco instituições financeiras
- A comercialização e o carregamento dos cartões de viagem são feitos pela empresa pública Metro S.A., que gerencia o metrô da cidade
- As concessionárias são responsáveis pela manutenção dos terminais de ônibus

Organograma do Diretório do Transporte Público Metropolitano



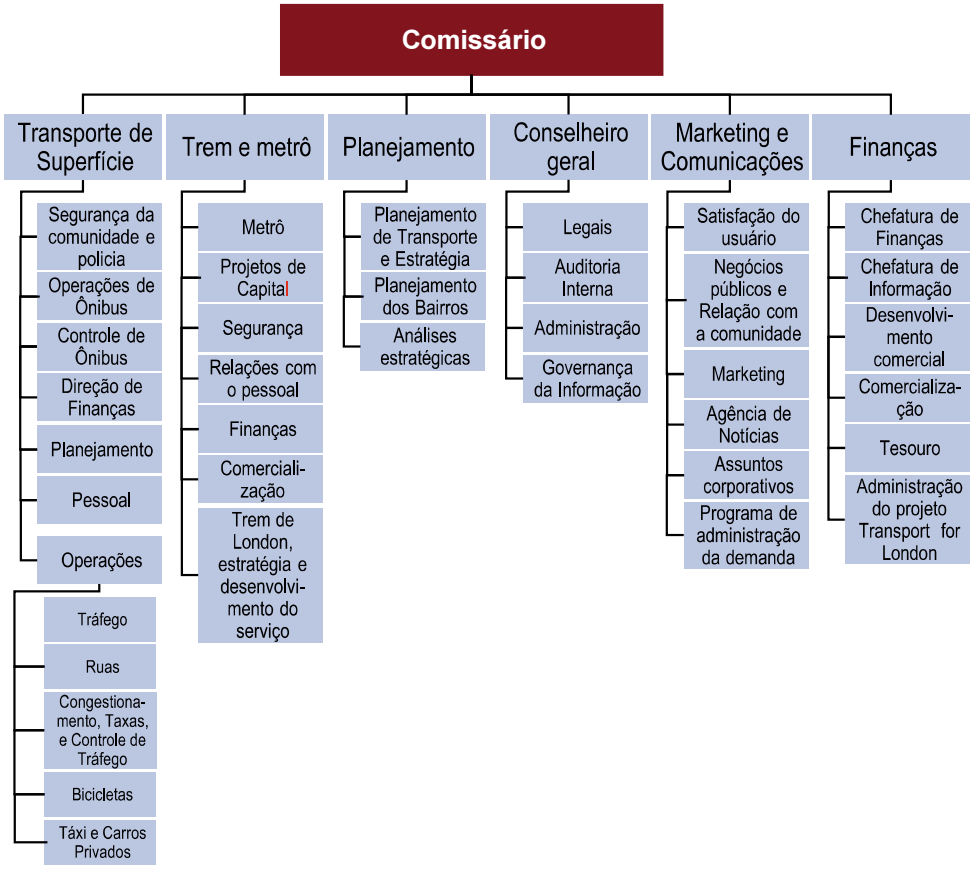
Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Exemplo 3: Londres (1/2) – A Transport for London é a encarregada do planejamento, administração e fiscalização de todo o sistema de transporte

Atribuições da Transport for London (TfL)

- A TfL é responsável pela operação da rede de transporte público, pela administração das principais ruas de Londres, e pelo planejamento e construção de infraestrutura
- A TfL administra toda a rede de transporte público, incluindo ônibus, metrô, trem, teleférico, linhas fluviais e a rede de bicicletas.
- A TfL também controla as principais ruas de Londres e os semáforos
- A TfL ainda regula os táxis e carros privados, e o Esquema de Taxas de Congestionamento
- A London Bus Services Ltd. é a empresa pública encarregada da administração do sistema de ônibus na cidade

Organograma do Transport for London



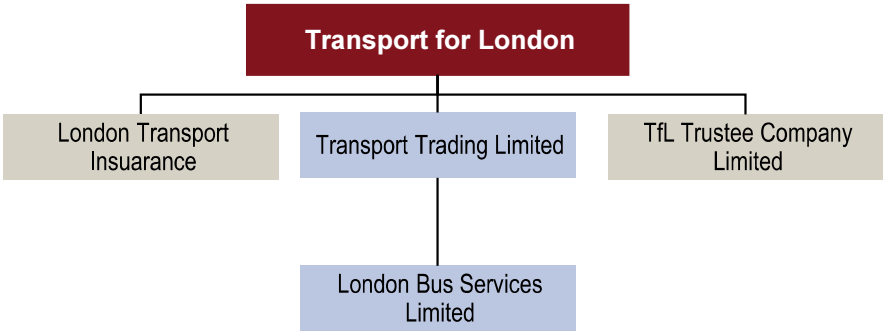
Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Exemplo 3: Londres (2/2) – A London Bus Services é um organismo administrador dos ônibus e concessiona as linhas a empresas privadas

Atribuições da London Bus Services Ltd. (LBSL)

- Os diferentes sistemas de transporte público são administrados por diferentes empresas
- A LBSL é responsável pela organização das linhas de ônibus, definição dos níveis de serviço, e controle da qualidade do serviço prestado
- Os serviços de ônibus são operados por empresas privadas contratadas pela LBS mediante licitações públicas
- A LBS é responsável pela construção e manutenção das estações e paradas de ônibus e por outros serviços oferecidos ao usuário, como o serviço de monitoramento de ônibus iBus
- O principal sistema de pagamento é feito através da OysterCard, que é gerenciada pela TfL. Cartões de banco com chips de aproximação também são aceitos no sistema

Organograma da London Bus Services Ltd.



Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Nas grandes cidades do Brasil, é frequente a utilização de uma empresa para gerir e fiscalizar transporte

Foram estudadas as cidades de São Paulo, Belo Horizonte, Recife e Curitiba

Análise da Estrutura Organizacional em Entidades Semelhantes a SMTR no Brasil – Principais Conclusões –

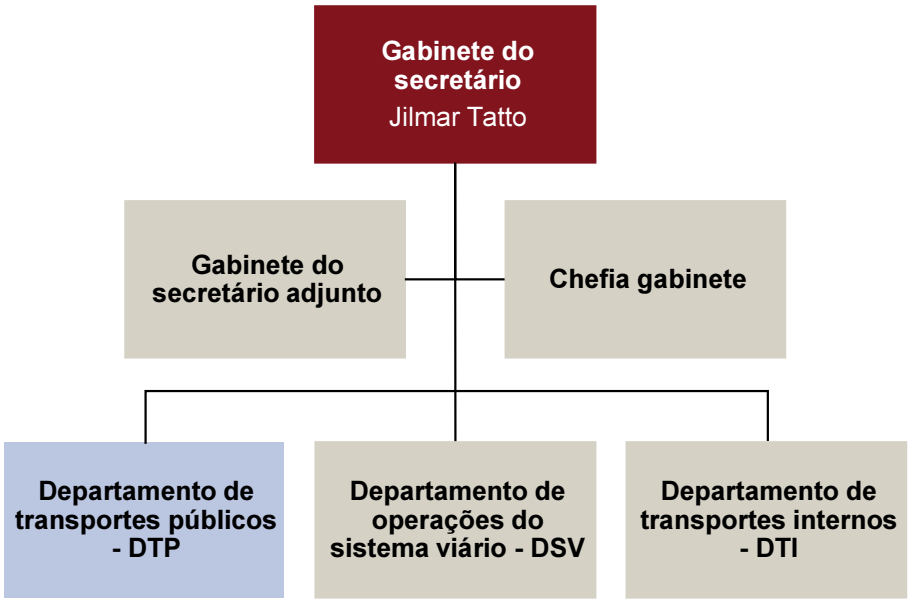
- ✓ As quatro cidades analisadas utilizam uma entidade de administração indireta para gerir o transporte público -- empresa pública ou de economia mista
- ✓ Em Belo Horizonte e no Recife, a mesma companhia que cuida do transporte público também cuida do trânsito na cidade, enquanto São Paulo e Curitiba possuem companhias diferentes
- ✓ Em geral, a área de planejamento está separada da área de operação e fiscalização
- ✓ Quando trânsito e transporte estão juntos, a área de planejamento tende a ser compartilhada entre os dois
- ✓ De fato, planejamento tende a ser único para os diversos modais e regiões atendidas, pois existe uma grande interação e interdependência entre eles

Exemplo 1: São Paulo (1/2) – A Secretaria Municipal de Transportes de São Paulo contrata a SPTrans para gerenciar e fiscalizar os ônibus do município

Atribuições da Secretaria Municipal de Transportes

- **Regulamentar** e **gerenciar** os serviços de **transporte de passageiros individuais e coletivos**: táxi; fretamento; escolar; transporte de carga e moto-frete; e **disciplinar e gerir o uso da rede viária** municipal
- O DTI é responsável pelo gerenciamento da frota de veículos automotores dos órgãos da Administração direta da Prefeitura de São Paulo
- O DSV é responsável pelo trânsito da cidade e a regulamentação da legislação referente ao tráfego e atua através de sua contratada, a CET
- O DTP é responsável pela gestão, regulamentação, cadastro, vistoria e fiscalização dos serviços de transporte realizados por táxis, fretamento e escolar, transporte de carga e moto-frete
- Sua empresa contratada, a São Paulo Transporte S.A. (SPTrans), estuda, orienta, estabelece itinerários e pontos de parada e fiscaliza os veículos do sistema de transporte coletivo por ônibus

Organograma da Secretaria Municipal de Transportes


Gabinete do secretário
Jilmar Tatto
Gabinete do secretário adjunto
Chefia gabinete
Departamento de transportes públicos - DTP
Departamento de operações do sistema viário - DSV
Departamento de transportes internos - DTI

Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

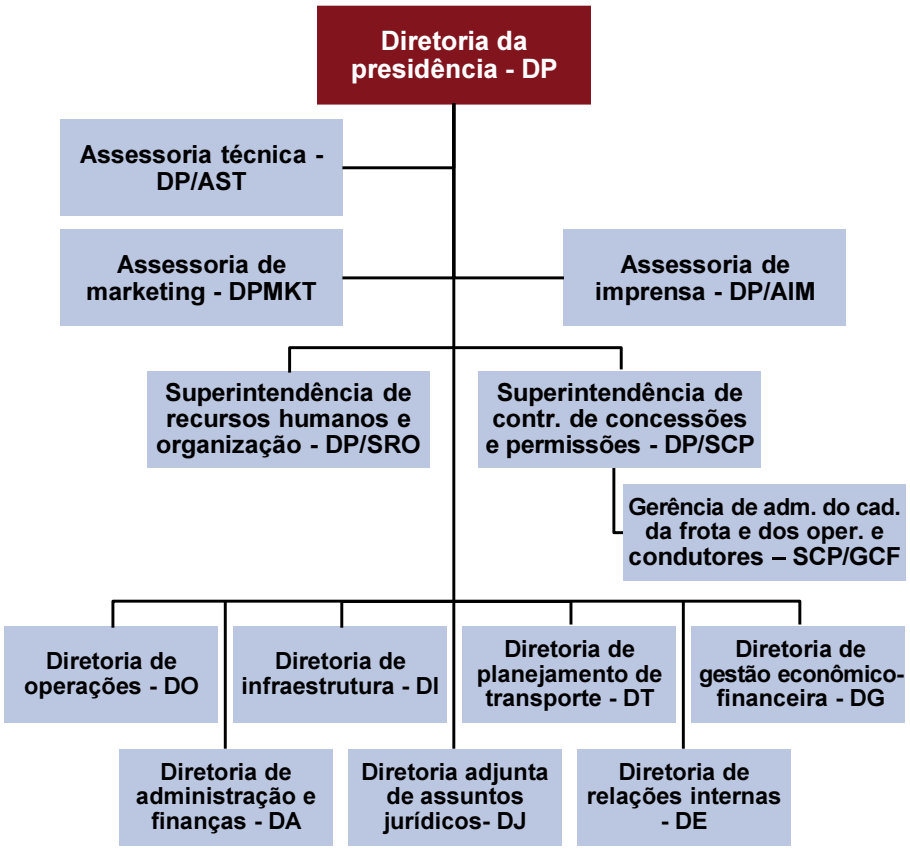
Funções Ligadas a Transporte Público

Exemplo 1: São Paulo (2/2) – A SPTrans além de gerenciar e fiscalizar os consórcios de ônibus também opera o sistema de bilhetagem eletrônica no município

Atribuições da SPTrans

- Gerenciamento do sistema de ônibus municipais da cidade de São Paulo
- Planejamento, programação e fiscalização, além do incentivo ao desenvolvimento tecnológico, do serviço de transporte municipal por ônibus
- Gestão dos 16 consórcios que operam as 1.300 linhas e os 15 mil ônibus da cidade
- Garantia da qualidade da prestação deste serviço, garantindo a modernidade, segurança e conforto aos passageiros e contribuindo para a qualidade de vida da cidade de São Paulo
- A SPTrans ainda é responsável pela central de atendimento aos usuários do sistema e também atua na gestão e fiscalização dos táxis da cidade
- **A SPTrans ainda opera o sistema de bilhetagem eletrônica** e contrata diretamente os pontos de venda e terminais de recarga da Ponto Certo e os validadores que vão nos ônibus

Organograma da SPTrans


Diretoria da presidência - DP
Assessoria técnica - DP/AST
Assessoria de marketing - DPMKT
Assessoria de imprensa - DP/AIM
Superintendência de recursos humanos e organização - DP/SRO
Superintendência de contr. de concessões e permissões - DP/SCP
Gerência de adm. do cad. da frota e dos oper. e condutores – SCP/GCF
Diretoria de operações - DO
Diretoria de infraestrutura - DI
Diretoria de planejamento de transporte - DT
Diretoria de gestão econômico-financeira - DG
Diretoria de administração e finanças - DA
Diretoria adjunta de assuntos jurídicos- DJ
Diretoria de relações internas - DE

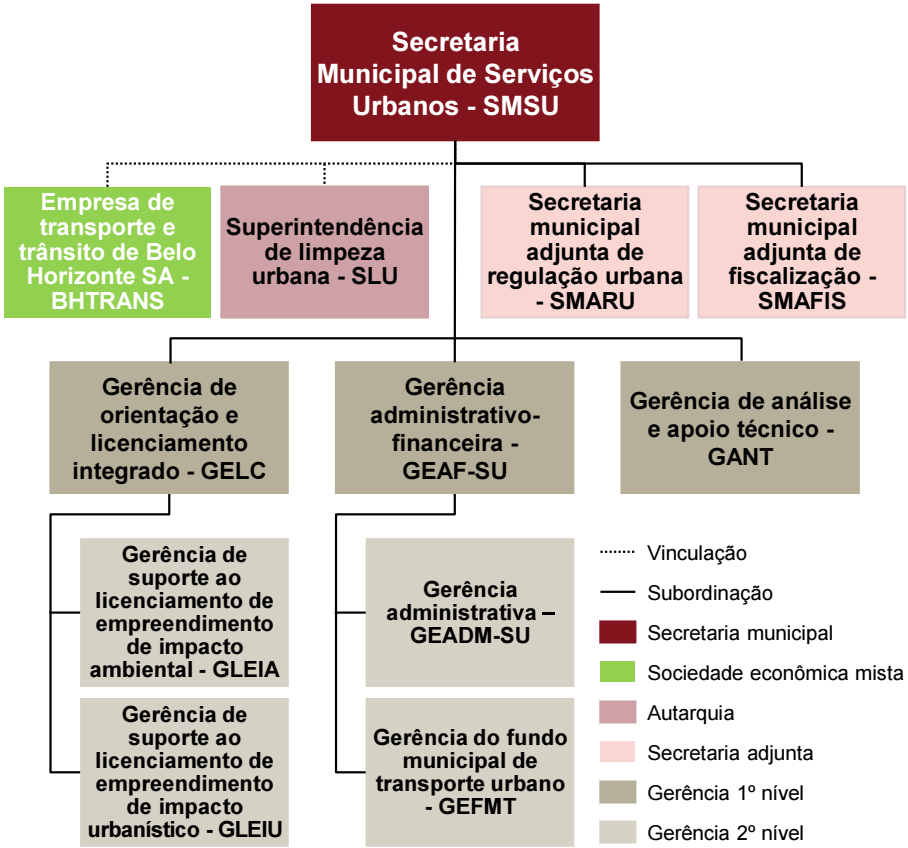
Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Exemplo 2: Belo Horizonte (1/2) – Em BH, trânsito e transporte público são responsabilidade da Secretaria Municipal de Serviços Urbanos que atua através da BHTrans

Atribuições da Secretaria Municipal de Serviços Urbanos (SMSU)

- Articular a definição e a implementação das políticas públicas referentes à organização da capital mineira
- Garantir a ordem pública, a acessibilidade, a limpeza e a mobilidade da cidade de Belo Horizonte
- Planejar e definir as diretrizes da política de serviços prestados em regime de concessão de sua competência
- A SMSU conta com a BHTrans que é um dos órgãos a ela vinculados, para as atividades de trânsito e transporte público

Organograma da Secretaria Municipal de Serviços Urbanos


Secretaria Municipal de Serviços Urbanos - SMSU
Empresa de transporte e trânsito de Belo Horizonte SA - BHTRANS
Superintendência de limpeza urbana - SLU
Secretaria municipal adjunta de regulação urbana - SMARU
Secretaria municipal adjunta de fiscalização - SMAFIS
Gerência de orientação e licenciamento integrado - GELC
Gerência administrativo-financeira - GEAF-SU
Gerência de análise e apoio técnico - GANT
Gerência de suporte ao licenciamento de empreendimento de impacto ambiental - GLEIA
Gerência de suporte ao licenciamento de empreendimento de impacto urbanístico - GLEIU
Gerência administrativa – GEADM-SU
Gerência do fundo municipal de transporte urbano - GEFMT
Vinculação
Subordinação
Secretaria municipal
Sociedade econômica mista
Autarquia
Secretaria adjunta
Gerência 1º nível
Gerência 2º nível

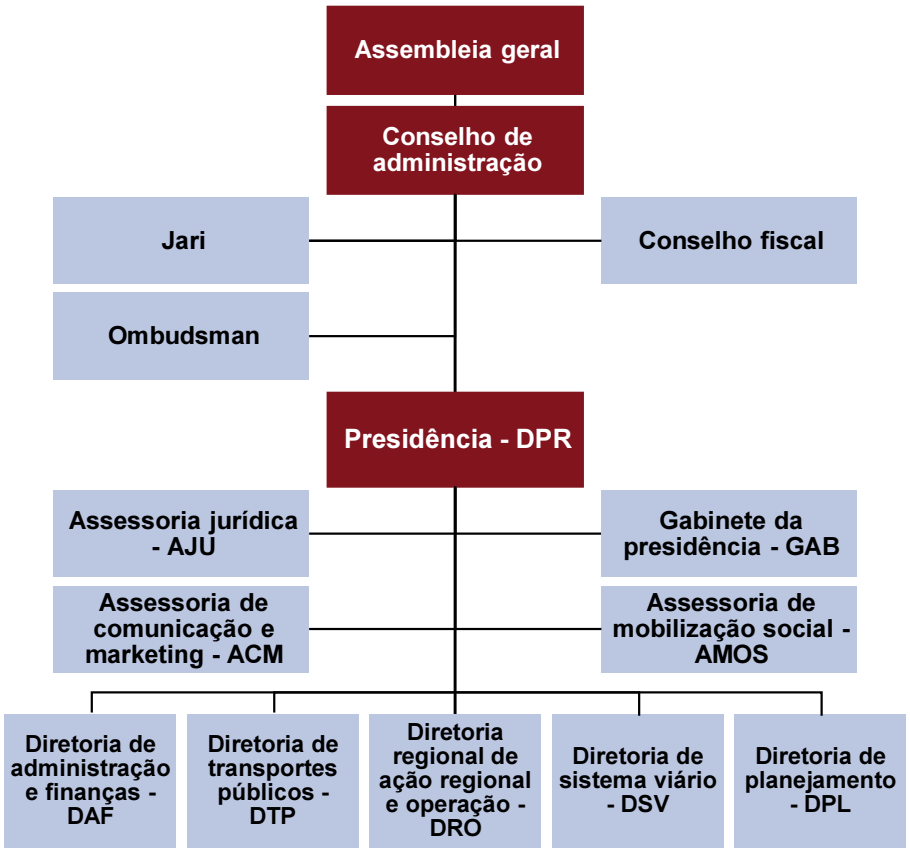
Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Exemplo 2: Belo Horizonte (2/2) – Na estrutura da BHTrans existem áreas dedicadas a trânsito, transporte público e planejamento

Atribuições da BHTrans

- BHTrans (empresa de transportes e Trânsito de Belo Horizonte S/A) é uma sociedade de economia mista municipal dependente e de capital fechado, composta pelo Município de Belo Horizonte, que detém 98% (noventa e oito por cento) do capital
- É responsável por assegurar a mobilidade urbana no município de Belo Horizonte
- Gerenciar o transporte municipal por ônibus, táxis, transporte escolar, transporte de carga, estacionamento e trânsito
- É subsidiada pelo FTU – Fundo de Transportes Urbanos, instituído por lei e gerido pela Secretaria Municipal de Serviços Urbanos
- O FTU é destinado a prover recursos para a execução dos programas de investimento e manutenção em transporte público, tráfego e trânsito

Organograma da BHTrans


Assembleia geral
Conselho de administração
Jari
Conselho fiscal
Ombudsman
Presidência - DPR
Assessoria jurídica - AJU
Gabinete da presidência - GAB
Assessoria de comunicação e marketing - ACM
Assessoria de mobilização social - AMOS
Diretoria de administração e finanças - DAF
Diretoria de transportes públicos - DTP
Diretoria regional de ação regional e operação - DRO
Diretoria de sistema viário - DSV
Diretoria de planejamento - DPL

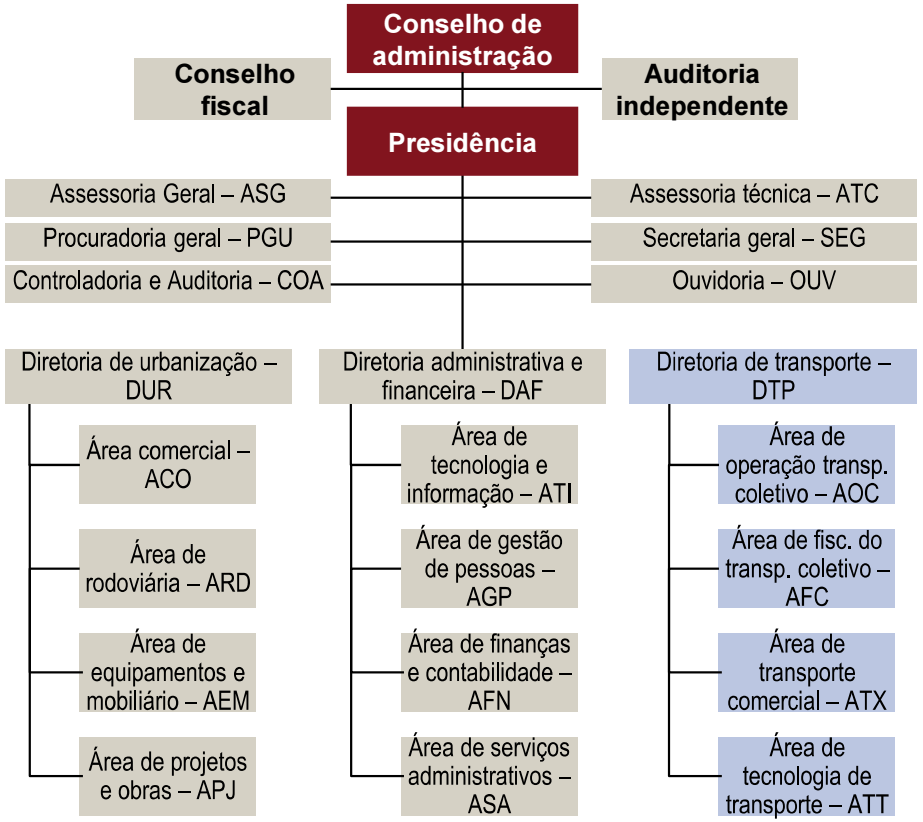
Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Exemplo 3: Curitiba – A prefeitura de Curitiba atua através de uma empresa específica para gestão do transporte coletivo tanto municipal quanto da região metropolitana

Atribuições da Urbanização de Curitiba S.A. (URBS)

- A URBS é uma empresa de economia mista
- Regulação, gerenciamento, operação, planejamento e fiscalização do Sistema de Transporte Coletivo de Passageiros do Município de Curitiba e do transporte coletivo no âmbito metropolitano
- Suas atribuições incluem: contratação de operadores, definição de itinerários, pontos e horários, vistoria da frota, fiscalização do serviço, calculo da tarifa
- A URBS também gerencia o Sistema Integrado de Transporte de Passageiros de Curitiba e Região Metropolitana garantindo a integração físico-tarifária de 14 municípios da Grande Curitiba
- A URBS ainda gerencia o Cartão Transporte

Organograma da Urbanização de Curitiba S.A.


Conselho de administração
Conselho fiscal
Auditoria independente
Presidência
Assessoria Geral – ASG
Procuradoria geral – PGU
Controladoria e Auditoria – COA
Assessoria técnica – ATC
Secretaria geral – SEG
Ouvidoria – OUV
Diretoria de urbanização – DUR
Área comercial – ACO
Área de rodoviária – ARD
Área de equipamentos e mobiliário – AEM
Área de projetos e obras – APJ
Diretoria administrativa e financeira – DAF
Área de tecnologia e informação – ATI
Área de gestão de pessoas – AGP
Área de finanças e contabilidade – AFN
Área de serviços administrativos – ASA
Diretoria de transporte – DTP
Área de operação transp. coletivo – AOC
Área de fisc. do transp. coletivo – AFC
Área de transporte comercial – ATX
Área de tecnologia de transporte – ATT

Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Funções Ligadas a Transporte Público

Exemplo 4: Recife (1/2) – A Secretaria de Mobilidade e Controle Urbano do Recife também atua através de uma Companhia de Trânsito e Transporte Urbano

Atribuições da Secretaria de Mobilidade e Controle Urbano

- Garantir o deslocamento das pessoas na cidade, principalmente através das calçadas, ciclovias e corredores viários
- As funções desempenhadas pela Secretaria de Mobilidade e Controle Urbano são:
  - CTTU: Gerir o trânsito e os transportes públicos do município
  - Secon: Controlar e fiscalizar o uso do solo,
  - Selurb: Licenciar os aspectos urbanísticos da cidade
  - Csurb: Regular as feiras e mercados e disciplinar o comércio informal, evitando a ocupação de faixas de rolamento e calçadas

Organograma da Secretaria de Mobilidade e Controle Urbano

Secretaria de mobilidade e controle urbano
Companhia de trânsito e transporte urbano (CTTU)
Secretaria-executiva de controle urbano (Secon)
Secretaria-executiva de licenciamento e urbanismo (Selurb)
Companhia de serviços urbanos (Csurb)

Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

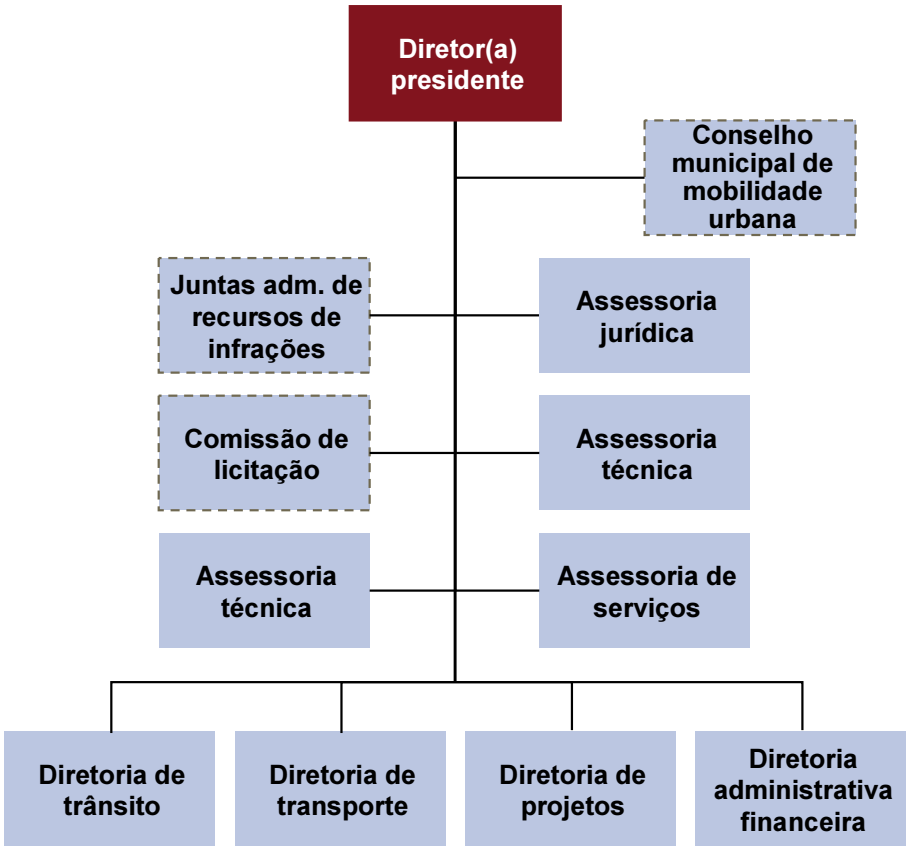
Funções Ligadas a Transporte Público

Exemplo 4: Recife (2/2) – A CTTU possui diretorias específicas para trânsito, transporte e projetos

Atribuições da Companhia de Trânsito e Transporte Urbano (CTTU)

- A Companhia de Trânsito e Transporte Urbano do Recife (CTTU) é uma sociedade de economia mista integrante da Administração Indireta Municipal
- É responsável pelo monitoramento, controle e fiscalização do trânsito e do transporte no Recife
- Gerenciamento da Engenharia de Tráfego (implantação e manutenção da sinalização gráfica e semafórica da cidade, definição de áreas de circulação de veículos e pedestres, bem como definição de espaços para estacionamento)
- A CTTU é também o órgão regulador do trânsito e do Sistema Municipal de Transporte Público de Passageiros

Organograma da Companhia de Trânsito e Transporte Urbano (CTTU)



Fonte: Sites das Entidades; Lit Search; análise Strategy&

Introdução

Estudos de Caso

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Modelo Legal/ Modelo de Governança

Estrutura Organizacional de 1º Nível

Estrutura Organizacional de 2º Nível

Canais e Mecanismos de Relacionamento com a População

Alternativas de Modelos de Operação das Principais Funções

Próximos Passos

A missão e os objetivos da SMTR estão nesse momento bastante focados no transporte coletivo e para todos

Missão e Objetivos Atuais da Secretaria Municipal de Transportes

Missão

Transformar o sistema de transportes da cidade, de forma que ele passe a oferecer ao cidadão condições de se deslocar com segurança, rapidez e conforto, **priorizando o transporte coletivo**, preservando o meio ambiente e a qualidade de vida, em sintonia com o projeto de governo da Prefeitura Municipal e em prol do desenvolvimento.

Objetivo Geral

Racionalizar o Sistema de Transportes, promovendo a **contínua melhoria** dos serviços de **Transporte Público (oferta e qualidade)** e firmar o **Transporte Coletivo** como serviço público essencial.

Objetivos Específicos

- Promover e Estabelecer novo padrão de atendimento (desenvolvimento tecnológico de veículos e equipamentos)
- Aprimorar a regulamentação do transporte
- Desenvolver os meios não-motorizados de transporte
- Adequar sistema viário e demanda (prioridade para Transporte Público)
- Contribuir para Inclusão Social (principalmente das pessoas com deficiência permanente)

Fonte: Site da Prefeitura do Rio de Janeiro

Seu escopo de atuação inclui transporte público e trânsito, mas é preciso explicitar todos os modais sob sua gestão – O foco desse trabalho é principalmente no Sistema de Ônibus

Escopo de Atuação da Secretaria Municipal de Transportes

Modais de Transporte Público

- **Sistema BRTs, Ônibus Municipais Convencionais e Especiais**
- Sistema de Transporte Público Local (STPL)
- Transporte Especial Complementar (TEC)
- Transporte Comunitário (TC – "Cabrito")
- Táxis
- Transporte Escolar
- Fretamento de Passageiros
- Meios não Motorizados
- Sistema de VLT
- *Meios alternativos de transporte público que possam ser desenvolvidos ou incentivados dentro do município (ex. hidroviário, etc.) – quando desenvolvidos*

Trânsito

(com Apoio da CET RIO)

- Vias/ Infraestrutura Viária (incl. Sinalização)
- Circulação de veículos
- Cumprimento do Código de Trânsito Brasileiro

Dentro do Município do Rio de Janeiro

Itens não explícitos no escopo atual da SMTR

As responsabilidades da SMTR passam pela gestão integral dos transportes públicos e trânsito...

Papéis e Responsabilidades da Secretaria Municipal de Transportes

- Definir, implementar e fiscalizar o cumprimento de políticas públicas referentes à organização do trânsito e transportes de modo a garantir a mobilidade e o deslocamento das pessoas na cidade
- Planejar o transporte público de passageiros considerando os diferentes tipos de fluxos e modais, incluindo a definição da política tarifária
- Gerir e fiscalizar o transporte público de passageiros, buscando melhoria da eficiência e qualidade
- Planejar, gerir e fiscalizar a circulação de veículos no município garantindo o cumprimento do Código de Trânsito Brasileiro, a mobilidade e a qualidade de vida da população
- Garantir o respeito à ordem pública, especialmente no tocante à ordenação do trânsito e transportes
- Identificar informações a serem divulgadas aos usuários de transporte público, condutores e demais interlocutores da SMTR, assegurando canal e tempestividade da prestação da informação

Responsabilidades referentes a Transito
Responsabilidades referentes a Transporte Público
Responsabilidades referentes a Ambos

... Sendo necessária para o sucesso da sua atuação, a realização de diversos processos desde o planejamento até a gestão operacional e a fiscalização do transporte

Processos Necessários para Transporte Público – Identificados no Diagnóstico

Planejamento e Projetos de Melhoria	• Planejar mobilidade e infraestrutura de transporte público da cidade para os próximos anos • Realizar modelagem da concessão/ permissões • Desenvolver projetos de transporte público, incluindo criação/ modificação de infraestruturas para o transporte público • Planejar o transporte público da cidade para atender aos grandes eventos na Cidade • Manter contato com outras prefeituras/entidades para troca de melhores práticas
Gestão Operacional	• Gerir contratos de concessão/ permissões, acompanhando o nível de serviços • Adequar/ otimizar o sistema de transporte coletivo • Monitorar informações sobre utilização das linhas incluindo taxa de renovação, distância percorrida pelos usuários, etc. • Identificar possíveis demandas ou alterações para ganho de eficiência no sistema • Acolher e avaliar sugestões e reclamações de usuários • Planejar mudanças no transporte público causadas por eventos e mudanças no trânsito e comunicar aos consórcios • Acompanhar e garantir a viabilidade dos operadores do sistema (i.e. remuneração adequada) • Planejar e garantir infraestrutura de pontos e terminais apropriada • Planejar e garantir a disponibilização de informações aos usuários do sistema • Gerenciar crises a partir de um planejamento prévio para situações de crise • Ser proativo na administração para aumento da qualidade do serviço prestado
Fiscalização	• Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro (frota, padrões operacionais, etc.) via monitoramento remoto (GPS, RDO, etc.) e presencial nas ruas • Acolher reclamações de usuários, investigar e desenvolver ações corretivas

Introdução

Estudos de Caso

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Modelo Legal/ Modelo de Governança

Estrutura Organizacional de 1º Nível

Estrutura Organizacional de 2º Nível

Canais e Mecanismos de Relacionamento com a População

Alternativas de Modelos de Operação das Principais Funções

Próximos Passos

Foram avaliadas alternativas de constituição jurídica para a gestão dos transportes de ônibus do RJ...

Tipos de Administração Possíveis para na Gestão de Transportes

	Administração Direta	Autarquia	Empresa Pública
Definição	• Unidades administrativas do próprio Executivo • Não possuem personalidade jurídica própria, ou seja, funcionam como departamento	• Pessoa jurídica de direito público, integrante da administração indireta, criada por lei para desempenhar funções específicas definidas pelo Estado • Tem poder de auto-administração, mas não pode fazer leis	• Pessoa jurídica de direito privado criada por autorização legislativa específica, com capital exclusivamente público
Finalidade	• Execução de serviços públicos	• Prestação de serviço público, sem caráter econômico • Executa atividades típicas da administração pública que se beneficiem de uma gestão administrativa e financeira descentralizada	• Exploração de atividade econômica/ lucro ou prestação de serviço público
Patrimônio/ Receitas	• Do município, não possui conta bancária	• Próprios, mas tutelados pelo Estado	• Próprios, mas se recebe verba pública, tem as mesmas exigências da administração direta/ autarquia
Funcionários	• Estatutários • Plano de cargos e salários comum a toda a Prefeitura	• Estatutários ou Celetistas, com admissão via concurso público	• Celetistas (CLT), mas admissão via concurso público próprio • Autonomia para definir plano de cargos e salários próprio
Compras	• Obrigatoriedade de licitação	• Obrigatoriedade de licitação	• Obrigatoriedade de licitação (lei 8.666), mas podem ter regulamento próprio para licitações
Impostos	• Isenta	• Isenta	• Deve pagar impostos como qualquer empresa privada, mas pode conseguir isenção
Exemplos	• SMTR e demais Secretarias	• Guarda Municipal Rio, Detran e Agetransp, Aneel ...	• CET Rio, SPTrans e BHTrans
	- Autonomia +		

Fonte: Entrevistas; Lit Search; análise Strategy&

...sendo que, em nossa visão, a estruturação inicial deveria ser feita dentro da SMTR – eventualmente migrando no futuro para uma Empresa Pública

Considerações do Modelo de Administração para a SMTR

- No curto prazo, devemos manter a SMTR no modelo de administração direta, pois:
  - Antes de pensar em criar uma empresa, é importante estabilizar e estruturar as atividades da SMTR (o que começamos a fazer nesse workshop)
  - A criação de uma empresa com administração indireta é um processo longo e trabalhoso que demanda a dedicação de diversos recursos no seu estabelecimento
  - Além do ganho de certa flexibilidade e agilidade, não identificamos vantagens significativas que justifiquem a criação de uma empresa para gerir o transporte do município neste momento
- No futuro, caso a Prefeitura opte por um modelo de arrecadação de receita direta para a gestão de transporte (ex. via percentual da tarifa), pode se justificar a criação de uma empresa
- Outro motivador, após a estabilização da estrutura da SMTR, poderia ser a criação de um plano de cargos e salários independente do plano da Prefeitura com maior flexibilidade na gestão dos recursos humanos
- Nas cidades pesquisadas, a existência de uma empresa para gestão do transporte público parece ser decorrente principalmente de um legado histórico
- No caso do Rio, a Prefeitura parece estar comprometida a empenhar esforços para a reestruturação da SMTR

Foi avaliada ainda, a criação de uma agência reguladora para transporte, mas entendemos que faz mais sentido neste momento manter a SMTR como regulador

Possíveis Modelos e Vantagens

Criar Agência Reguladora Independente	Manter a SMTR como Órgão Regulador	Consolidar Agências Reguladoras
• Agências reguladoras são responsáveis por garantir o equilíbrio de interesses entre usuários, empresas prestadoras de serviço e governo nos casos de concessão de serviços básicos aos cidadãos • A principal vantagem é uma maior isenção na definição de tarifas e na aplicação de multas e sanções aos operadores do sistema • Outra vantagem é o foco mais concentrado da Prefeitura na definição de políticas públicas e regras gerais para a prestação do serviço a população • Por outro lado, o volume de concessões é pequeno e não justificaria enfrentar a complexidade de instituir uma agência do zero	• Atual escala e escopo de atuação da SMTR, centrada nos ônibus municipais, não justifica a criação de uma agência independente, pois: – Nova agência teria apenas 04 contratos com os 04 consórcios sob sua gestão – Algumas funções seriam duplicadas, sendo necessárias na SMTR e na agência reguladora • É o modelo mais frequente no Brasil no nível municipal	• Unificar funções de regulação em uma agência reguladora com um escopo maior do que o da SMTR poderia criar uma escala válida • Essa unificação poderia incluir demais concessões do município para prestação de serviços, porém que não teria muito em comum com transporte • Alternativamente poderia unificar com as concessões de transporte no Estado do Rio de Janeiro, mas Agetransp tem apresentado vários desafios • Outra desvantagem é a dependência de outras secretarias ou governos

Neste momento, parece mais interessante manter as atribuições de órgão regulador dentro da SMTR...

Introdução

Estudos de Caso

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Modelo Legal/ Modelo de Governança

Estrutura Organizacional de 1º Nível

Estrutura Organizacional de 2º Nível

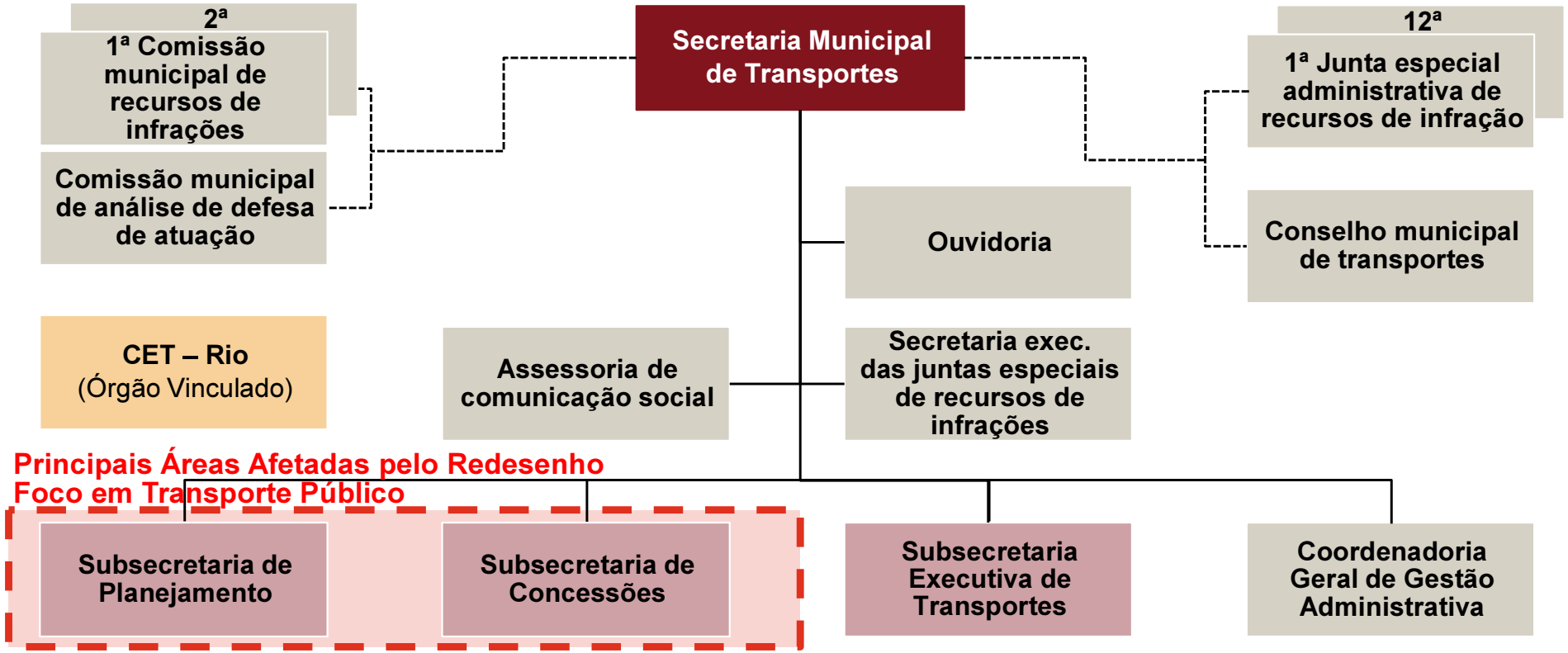
Canais e Mecanismos de Relacionamento com a População

Alternativas de Modelos de Operação das Principais Funções

Próximos Passos

O foco da revisão organizacional é o transporte público, por isso discutiremos inicialmente as Subsecretarias de Planejamento e Concessões – Demais áreas serão incluídas posteriormente

Organograma da SMTR de Junho/2014


2ª
1ª Comissão municipal de recursos de infrações
Comissão municipal de análise de defesa de atuação
Secretaria Municipal de Transportes
12ª
1ª Junta especial administrativa de recursos de infração
Conselho municipal de transportes
Ouvidoria
CET – Rio
(Órgão Vinculado)
Assessoria de comunicação social
Secretaria exec. das juntas especiais de recursos de infrações
Principais Áreas Afetadas pelo Redesenho
Foco em Transporte Público
Subsecretaria de Planejamento
Subsecretaria de Concessões
Subsecretaria Executiva de Transportes
Coordenadoria Geral de Gestão Administrativa

Fonte: Decreto 38.751/2014; Análises Strategy&

O novo modelo organizacional da SMTR deve atender a alguns requisitos

Requisitos Necessários na Nova Estrutura – Transporte Público
✓ Manter a SMTR como órgão de planejamento e regulador do transporte no município
✓ Planejamento deverá ser integrado considerando todos os modais e regiões – No Rio, é vital ter uma área robusta de planejamento com estrutura independente para ser capaz de pensar o futuro do transporte na cidade sem dividir sua atenção com obrigações do dia-a-dia
✓ Todos os processos necessários na SMTR deverão ser executados, estando claras as atribuições de cada área quanto aos processos
✓ Todos os modais sob o escopo da SMTR deverão ser atendidos de maneira satisfatória, com os ônibus recebendo a atenção devida por ser o principal modal, mas os demais modais sendo também geridos e fiscalizados
✓ Demais funções da SMTR não ligadas a transporte público serão incluídas no desenho da estrutura posteriormente, mas devemos considerar a sua existência no momento da definição do 1º nível da estrutura focado em transporte público

Propusemos ainda critérios para ajudar a avaliar as alternativas de estrutura organizacional no primeiro nível

Aspectos Prioritários no Novo Modelo

Atenção Garantida para Todos os Modais/ Regiões	• Os ônibus municipais são o principal meio de transporte na cidade, e não podem, portanto, ter sua atenção dividida com modais menos importantes da cidade • Por outro lado, os demais modais também devem ser gerenciados e fiscalizados • Da mesma forma, todas as regiões da cidade devem receber a devida atenção
Amplitude de Controle Adequado	• Cada supervisor (tanto o Secretário quanto os Subsecretários) não deve gerenciar um número grande de áreas ou processos, pois isso reduz a dedicação que será dada a cada um deles
Uso Eficiente de Pessoas	• A nova estrutura deve considerar que a SMTR possui uma escala e um quantitativo de funcionários razoavelmente pequeno, e que, portanto, deve-se evitar duplicar estruturas visto que isto costuma exigir um quantitativo maior
Buscar Sinergia entre Funções	• Processos e funções que utilizam competências semelhantes podem ser consolidadas para gerar sinergias e maximizar a utilização dos recursos • Por outro lado, não devem ser acumulados diversos processos em uma única área para evitar que alguns processos não recebam a devida atenção
Ressaltar Importância da Função de Fiscalização	• A função de fiscal do transporte é uma das atribuições mais importantes da SMTR, sendo importante comunicar essa relevância através de uma área clara dentro da estrutura para cumprir esse papel • É importante que a área de fiscalização não seja influenciada pela operação, mantendo certa independência
Facilidade de Implementação	• Quanto menos mudanças forem definidas em relação à estrutura atual, mais fácil será para implementar o novo modelo • Por outro lado, é vital que o novo modelo esteja coerente com os papéis, responsabilidades, aspirações e processos da Organização

Tipicamente as estruturas devem ser desenhadas a partir de diversos modelos organizacionais priorizando aspectos distintos da operação / atuação

Alternativas de Modelo	Lógica de Construção	Principais objetivos
Funcional	• Funções (departamentos ou competências) – ex. Finanças, Operações, Vendas, etc.	• Capturar ganhos de escala • Promover a especialização • Facilitar a gestão e a divisão de tarefas
Geográfico	• Regiões geográficas – ex. Sudeste, Sul, Nordeste	• Atender às diferenças regionais
Por Produto ou Negócios	• Produtos (ou modais) – ex. Perfumaria, Higiene Pessoal, Medicamentos	• Garantir a responsabilidade e empenho das equipes
Por Segmento de Cliente	• Segmentos de clientes – ex. Governos, Residencial, Empresas	• Focar nas necessidades específicas de cada segmento
Por Processo	• Principais atividades críticas ou fases do processo produtivo – ex. Logística, Vendas, Pintura, etc.	• Operar onde um elevado nível de integração funcional é necessário • Promover a especialização em fases do processo

O modelo resultante pode ser um híbrido ou misto das alternativas, porém é importante que esteja contextualizado com as necessidades da organização

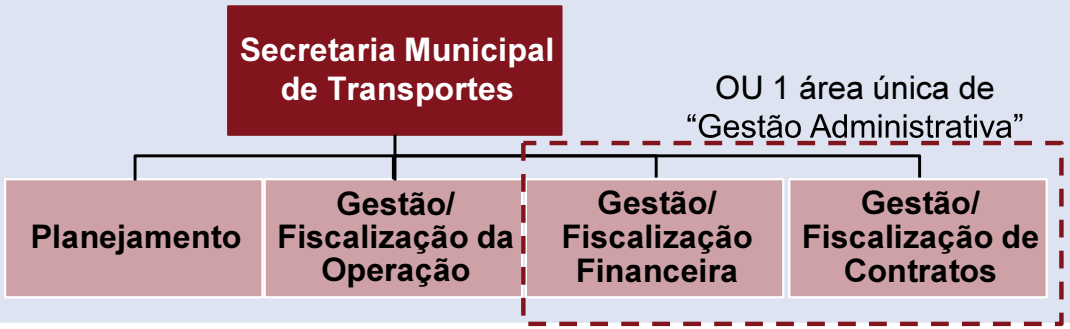
Dentre diversas alternativas para a estrutura de 1º nível da SMTR em Transportes, quatro merecem uma discussão mais detalhada

Funções não diretamente ligadas a Transporte Público serão incorporadas depois

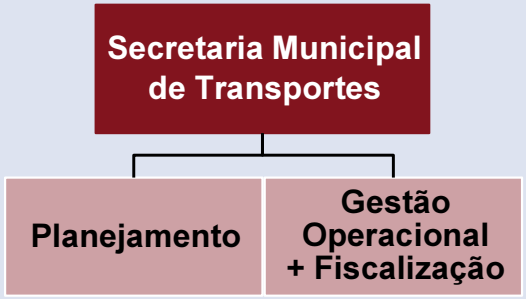
Propostas de Modelos Organizacionais – 1º Nível

Modelo A: Macroprocessos

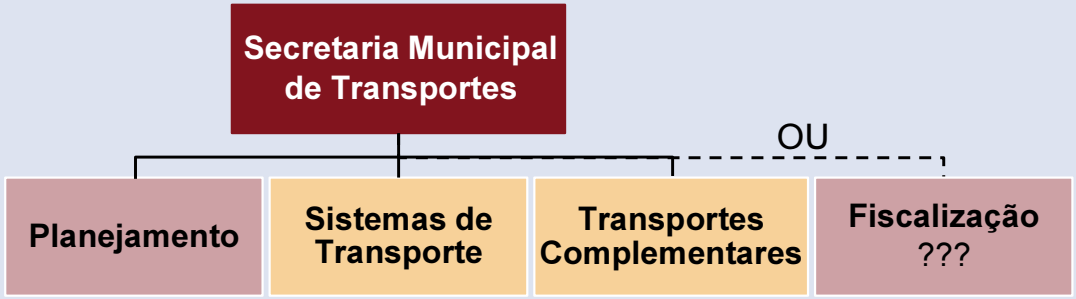
Modelo C: Divisão por Aspectos de Gestão



Modelo B: Gestão e Fiscalização Juntos



Modelo D: Separação de Tipos de Modais



**Modelo B é o mais semelhante ao atual*

O modelo A segrega as diferentes funções (planejamento, gestão operacional e fiscalização) – porém cada uma com responsabilidade sobre todos os modais

A Modelo A: Macroprocessos

Desenho Proposto: 1º Nível

Aspectos Positivos

- Permite que cada processo tenha um "dono", promovendo uma maior clareza nas responsabilidades
- Planejamento fica claramente separado, favorecendo um planejamento que integre todos os modais e regiões
- Permite compartilhar sinergia entre modais e regiões, visto que cada área atende a todos os modais e regiões
- Dá destaque a área de fiscalização que fica já no 1º nível

Atribuições das Áreas

- Processos: Cada área fica responsável por 01 único macroprocesso e por todos os processos desse macroprocesso
- Modais: Todos os modais dentro do escopo da SMTR (ônibus, vans, táxis, escolar, fretado, VLT, etc.) terão o planejamento, gestão e fiscalização centralizados e compartilhados por todos os modais

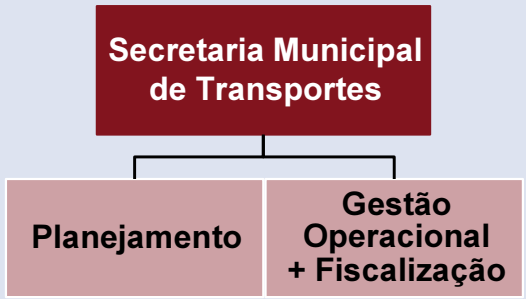
Desvantagens

- Não aproveita a sinergia e similaridade de funções, competências e ferramentas que são necessárias aos macroprocessos, especialmente gestão e fiscalização
- É difícil garantir que todos os modais e todas as regiões receberam a devida atenção
- Dificulta a visualização de quem é o responsável por cada modal

O modelo B, mais próximo do modelo atual, unifica as funções de gestão operacional e fiscalização

B Modelo B: Gestão e Fiscalização Juntos

Desenho Proposto: 1º Nível



Aspectos Positivos

- Esta estrutura é a mais próxima da estrutura atual, o que facilita a implantação
- Permite compartilhar sinergia entre modais e regiões, visto que cada área atende a todos os modais e regiões
- Aproveita a sinergia e similaridade das funções de gestão e fiscalização, como monitorar o sistema e identificar problemas de operação

Atribuições das Áreas

- Processos: Os processos de planejamento ficam concentrados na área de Planejamento, enquanto os processos de gestão e de fiscalização são realizados por uma área única
- Modais: Todos os modais dentro do escopo da SMTR (ônibus, vans, táxis, escolar, fretado, VLT, etc.) terão o planejamento, gestão e fiscalização centralizados e compartilhados por todos os modais

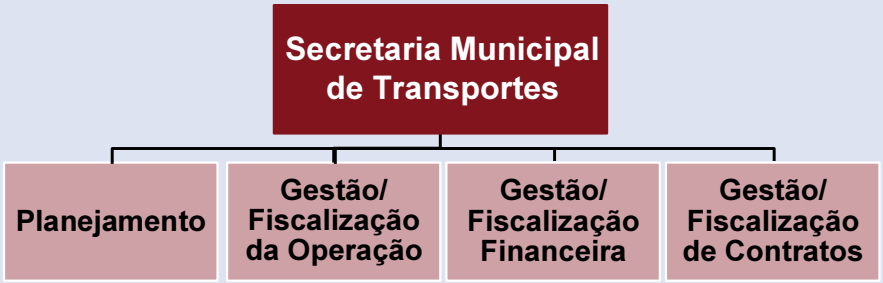
Desvantagens

- É difícil garantir que todos os modais e todas as regiões receberam a devida atenção
- Área de gestão operacional + fiscalização fica com uma quantidade grande de atribuições e responsabilidades, o que dificulta a gestão
- Dificulta a visualização de quem é o responsável por cada modal

O modelo C é estruturalmente diferente, agregando as áreas com diferentes capacitações técnicas / expertise (centros de competência)

C Modelo C: Divisão por Aspectos de Gestão

Desenho Proposto: 1º Nível



Atribuições das Áreas

- Processos: Os processos de planejamento ficam concentrados na área de Planejamento, enquanto os processos de gestão e de fiscalização são realizados por três áreas
- Essas 03 áreas são separadas pelo tipo de função/ competências: Operação (logística e veículos), Financeira (tarifas e resultados financeiros) e Contratos (aspectos jurídicos/ contratuais)
- Modais: Todos os modais dentro do escopo da SMTR (ônibus, vans, táxis, escolar, fretado, VLT, etc.) terão o planejamento, gestão e fiscalização centralizados e compartilhados por todos os modais

Aspectos Positivos

- Permite compartilhar sinergia entre modais e regiões, visto que cada área atende a todos os modais e regiões
- Aproveita a sinergia e similaridade das funções de gestão e fiscalização
- Permite separar as diferentes funções de gestão/ fiscalização, de maneira a ter pessoas dedicadas a todos os aspectos da gestão

Desvantagens

- Número de áreas que irão responder diretamente ao Secretário de Transportes fica grande, dificultando a gestão
- Existe uma diferença significativa de relevância e volume de processos nas 03 áreas de gestão/ fiscalização
- É difícil garantir que todos os modais e todas as regiões receberam a devida atenção
- Dificulta a visualização de quem é o responsável por cada modal

O modelo D separa a gestão e fiscalização por modais com características ou modelos de exploração semelhantes (ex. concessões)

D Modelo D: Separação de Tipos de Modais

Desenho Proposto: 1º Nível

Atribuições das Áreas

- Processos: Os processos de planejamento ficam concentrados na área de Planejamento, enquanto os processos de gestão e de fiscalização são realizados conjuntamente por 02 áreas: 01 para os modais centrais, operados por consórcios (ônibus, VLT, etc.) e 01 para modais complementares (vans, táxis, escolar, fretado, etc.)
- Modais: Planejamento integrado, mas gestão/fiscalização serão separados entre 02 tipos de modais: Sistemas de Transporte, operados por consórcios, e Complementares

Aspectos Positivos

- Garante que todos os modais tenham a devida atenção ao mesmo tempo que capta sinergia entre modais de gestão semelhante: relacionamento com consórcios versus relacionamento com indivíduos
- Reconhece as diferentes necessidades dos modais
- Aproveita a sinergia e similaridade das funções de gestão e fiscalização
- Fácil identificação de um responsável por cada modal

Desvantagens

- É difícil garantir que todas as regiões receberam o mesmo nível de atenção
- Todos os processos de gestão e fiscalização para ônibus concentrados em uma única área podem significar uma quantidade de trabalho excessiva para 01 única área

Assim, na comparação feita, o modelo que mantém o planejamento integrado e segrega a gestão e fiscalização por tipo de modal parece o mais adequado

Comparação dos Modelos de Estrutura Organizacional – Aderência aos Critérios

Modelos Possíveis / Critérios de Avaliação	A: Macro processos	B: Gestão e Fiscalização Juntos	C: Divisão por Aspectos de Gestão	D: Separação de Tipos de Modais
Atenção para Modais/ Regiões	◑	◔	○	◕
Amplitude de Controle Adequa.	●	◑	◑	●
Uso Eficiente de Pessoas	◑	◑	◕	◕
Buscar Sinergia entre Funções	◑	◕	◔	◕
Ressaltar Importância da Fiscalização	●	◑	◔	◑
Facilidade de Implementação	◑	◕	◔	◑

Legenda: ○ *Menos favorável* ● *Mais favorável*

Neste desenho, a área de Planejamento será responsável pelos processos de planejamento, mas também tem atribuições de gestão

Atribuições da Área de Planejamento

Planejamento e Projetos de Melhoria

- Planejar mobilidade e infraestrutura de transporte público da cidade para os próximos anos
  - Incluindo: Definir trajetos dos transportes coletivos, nível de serviço, localização e infraestrutura de terminais, tamanho da frota de táxi, etc., respaldado pelo planejamento das demais secretarias (urbanismo, habitação), SETRANS, CET-Rio, etc.
- Estimar previsão de demanda e fluxos dentro dos modais municipais para o curto, médio e longo prazo a partir dos dados de demanda passada e pesquisas
- Realizar modelagem da concessão/ permissões
  - Incluindo: Definir indicadores e metas para os operadores
- Desenvolver projetos de transporte público, incluindo criação/ modificação de infraestruturas para o transporte público
- Planejar o transporte público da cidade para atender aos grandes eventos na Cidade
- Manter contato com outras prefeituras/entidades para troca de melhores práticas

Gestão Operacional

- Planejar e definir infraestrutura de pontos e terminais apropriada
- Planejar e definir a disponibilização de informações aos usuários do sistema

A área de Sistemas de Transportes, por sua vez, além dos processos de gestão operacional e fiscalização, fornece insumos para o planejamento

Atribuições da Área de Sistemas de Transportes

Planejamento e Projetos de Melhoria

- Fornecer informações sobre utilização do sistema para suportar os processos de planejamento e projetos de melhoria
- Identificar mudanças nas necessidades de mobilidade locais (ex. novos edifícios, novos centros comerciais, alterações de trânsito, etc.) e comunicá-las à área de planejamento

Gestão Operacional

- Monitorar informações sobre utilização das linhas incluindo taxa de renovação, distância percorrida pelos usuários, etc.
- Monitora parâmetros operacionais e indicadores operacionais, garantindo aderência ao planejado/ metas
- Monitorar nível de serviço oferecido pelos operadores
- Identificar possíveis demandas ou alterações para ganho de eficiência no sistema
- Acolher e avaliar sugestões e reclamações de usuários
- Gerir contratos de concessão/ permissões (desde preparação dos contratos até apoio jurídico no dia-a-dia e na terminação dos contratos)
- Identificar e definir mudanças temporárias no transporte público causadas por eventos, mudanças no trânsito e etc.
- Se relacionar com os consórcios no dia-a-dia
- Ser proativo na administração para aumento da qualidade do serviço prestado
- Monitorar infraestrutura de pontos e terminais
- Monitorar a disponibilização de informações aos usuários do sistema
- Gerenciar crises a partir de um planejamento prévio para situações de crise

Fiscalização

- Fiscalizar cumprimento dos contratos, determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro e metas de indicadores (frota, padrões operacionais, etc.) via monitoramento remoto (GPS, RDO, etc.) e presencial nas ruas – Incluindo pontos de venda de bilhete eletrônico
- Acolher reclamações de usuários, investigar e desenvolver ações corretivas

A área de Transportes Complementares tem escopo um pouco mais restrito, mas também participa dos três macroprocessos

Atribuições da Área de Transportes Complementares

Planejamento e Projetos de Melhoria

- Fornecer informações para suportar os processos de planejamento e projetos de melhoria
- Identificar mudanças nas necessidades de mobilidade locais (ex. novos edifícios, novos centros comerciais, alterações de trânsito, etc.) e comunicá-las à área de planejamento

Gestão Operacional

- Monitorar informações sobre utilização dos transportes
- Monitorar nível de serviço oferecido pelos operadores
- Identificar possíveis demandas ou alterações para ganho de eficiência no sistema
- Acolher e avaliar sugestões e reclamações de usuários
- Gerir contratos de concessão/ permissões (desde preparação dos contratos até apoio jurídico no dia-a-dia e na terminação dos contratos)
- Identificar e definir mudanças temporárias no transporte público causadas por eventos, mudanças no trânsito e etc.
- Realizar e garantir a comunicação com operadores de Transportes Complementares
- Ser proativo na administração para aumento da qualidade do serviço prestado
- Monitorar a disponibilização de informações aos usuários
- Gerenciar crises a partir de um planejamento prévio para situações de crise

Fiscalização

- Fiscalizar cumprimento das determinações e regras da Prefeitura do Rio de Janeiro para esses modais
- Acolher reclamações de usuários, investigar e desenvolver ações corretivas

Na interface entre Planejamento e Gestão, é imprescindível definir claramente as atribuições de cada área (1/2)

Premissas para Divisão de Atribuições entre as Áreas

Planejamento

- "Dono da malha"
  - Deve ser informado de toda e qualquer alteração nas linhas
  - Cria e elimina linhas e serviços
  - Faz alterações de qualquer natureza em linhas, trajetos, pontos de parada e pontos finais
  - Define regras para localização de pontos de parada
  - Define nível de serviço, incluindo frequência, tipo de veículo, etc.
  - Planeja demanda de curto prazo e acompanha resultados
  - Monitora eventos e situações que possam impactar demanda e redefine as alterações necessárias para atendê-la
  - Avalia impacto das alterações temporárias propostas pelas áreas de gestão, podendo autorizá-las, negá-las ou propor alternativas

Sistemas de Transporte e Transportes Complementares

- "Garantidor da Operação"
  - Monitora e fiscaliza o sistema de modo a garantir que a operação siga as determinações do Planejamento
  - Informa e sinaliza para a área de planejamento sobre potenciais necessidades de mudança, incluindo interdições de vias, novos empreendimentos, mudanças na demanda, reclamações locais, etc.
  - Define e implementa alterações pontuais no sistema, sempre informando ao Planejamento – Por alterações pontuais, entende-se exclusivamente:
    - Alteração de pontos de parada, exceto pontos finais, seguindo regras estabelecidas pelo planejamento
    - Alteração de itinerários em linhas Intra-Região, desde que a alteração não afete trechos de vias arteriais
    - Alteração de itinerário de linhas Inter-Regiões e Região Centro, desde que trecho alterado não represente mais do que 10% do trajeto da linha e não afete vias arteriais

Na interface entre Planejamento e Gestão, é imprescindível definir claramente as atribuições de cada área (2/2)

Premissas para Divisão de Atribuições entre as Áreas

Planejamento	Sistemas de Transporte e Transportes Complementares
• Modela a concessão/ permissões – Define como vai ser a operação, tamanho da frota de táxis, requerimentos para veículos escolares, etc. – Define e altera regras para cálculo da tarifa e da remuneração dos operadores – Define metas financeiras para os consórcios a fim de garantir sua viabilidade econômica – Realiza simulações e análises de impactos	• Implementa o que foi modelado pelo Planejamento – Fornece informações e dados para fundamentar as análises do planejamento, incluindo a visão do dia-a-dia da operação – Define e contrata operadores, coordena licitações, fornece licenças, etc. – Assume a gestão e fiscalização da operação desde o início – Acompanha os indicadores financeiros e operacionais dos consórcios, garantindo a aderência às metas – Calcula incrementos de tarifa com base em fórmulas definidas pelo Planejamento

Existem ainda outras interfaces internas à SMTR relevantes para a gestão do transporte público

Interfaces entre as Áreas da SMTR – Atribuições das Áreas

Áreas	Planejamento	Sistemas de Transporte	Transportes Complementares
CET-Rio	• Ambos participam das discussões de planejamento da mobilidade da cidade para compartilhar necessidades futuras e discutir alterações viárias	• CET-Rio comunica alterações nas vias, interdições, obras, etc. • Sist. de Transp. solicita e garante a sinalização dos pontos de ônibus (placa azul)	• CET-Rio comunica alterações nas vias, interdições, obras, etc. • Transp. Compl. participa das discussões sobre pontos de táxis e outros modais com a CET-Rio
Ouvidoria	• -	• Ouvidoria recebe e encaminha solicitações, inclusive do 1746, para as áreas de transporte, que devem atuar e voltar com o resultado para a Ouvidoria	• Ouvidoria recebe e encaminha solicitações, inclusive do 1746, para as áreas de transporte, que devem atuar e voltar com o resultado para a Ouvidoria
CRV	• -	• CRV informa Sist. de Transp. sobre multas de trânsito dos motoristas/ veículos cadastrados pelos operadores do Sistema • Sist. de Transp. define lista de placas a serem monitoradas pela CRV, a partir do cadastro de veículos licenciados pelos consórcios	• CRV informa Transp. Compl. sobre multas de trânsito de taxistas, motoristas de vans, etc. • Transp. Compl. Define lista de placas a serem monitoradas pela CRV, a partir do cadastro de veículos licenciados pelos operadores (táxi, van, etc.)
Ger. Demandas Admin.	• -	• -	• Recebe documentação dos operadores e entrega licenças e documentos

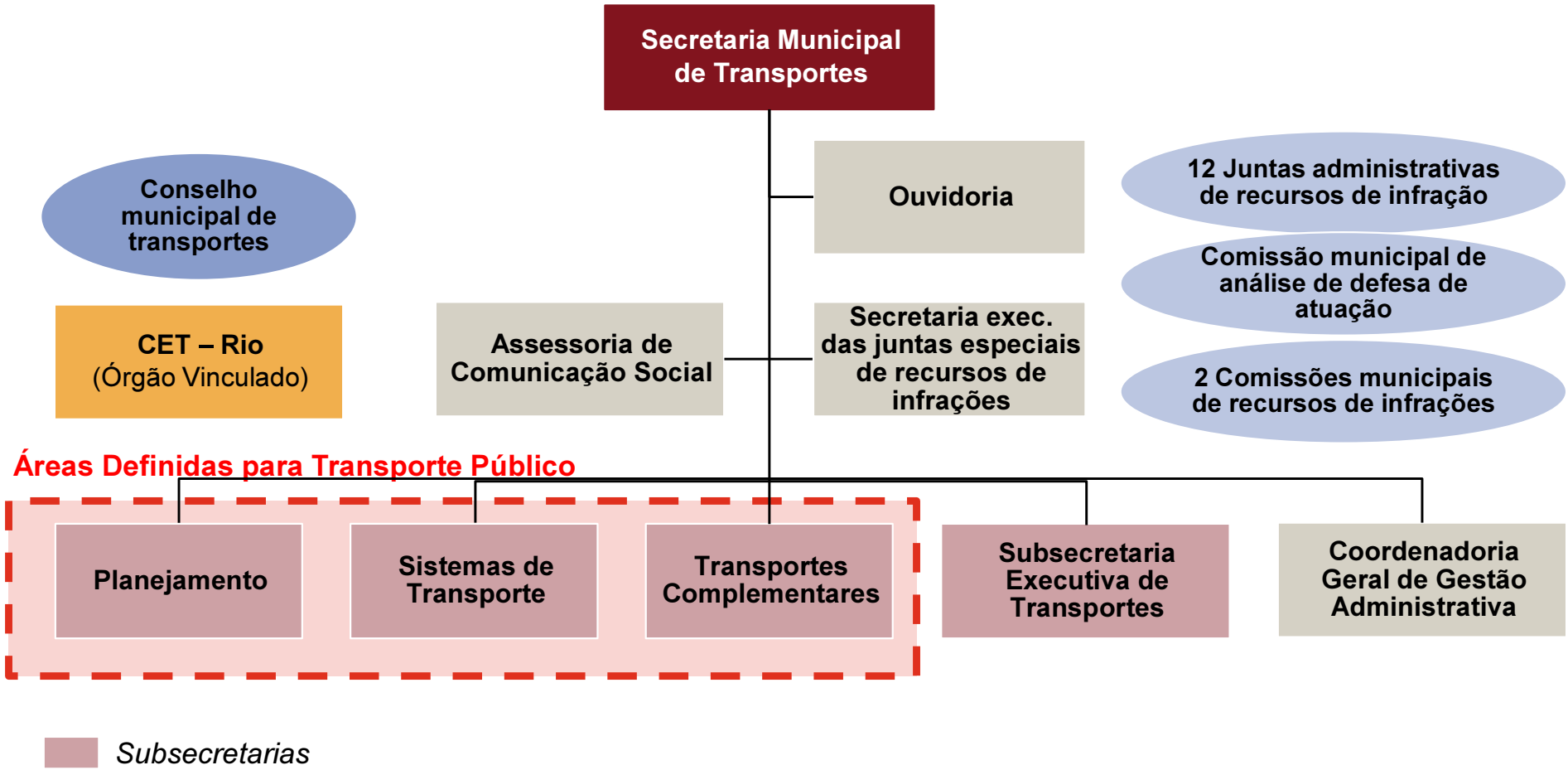
É igualmente importante identificar e garantir a atuação da SMTR nas interfaces com outros órgãos e entidades

Papel das Áreas nas Interfaces com Outros Órgãos/ Entidades

Planejamento	Sistemas de Transporte	Transportes Complementares
• Representa a SMTR em reuniões e discussões de planejamento da mobilidade da cidade/ Região metropolitana, incluindo relacionamento com Secretaria de Habitação, Secretaria de Urbanismo, Secretaria de Meio Ambiente, Empresa Olímpica Municipal, Secretaria de Estado de Transportes, etc. • Interface com Secretaria de Obras, que será responsável pela contratação e fiscalização de projeto e obra – SMTR/ Planej. deve acompanhar todo o processo através de comitês de implementação com reuniões frequentes. "SMTR é dona do projeto" • Relacionamento com operadores de outros modais, incluindo Supervia, MetrôRio, CCR Barcas, etc. e órgãos reguladores de outros modais como o DETRO • Responsável por identificar mudanças na regulamentação estadual/ federal referente ao transporte público de passageiros e rever as regras de operação do município que deverão ser transmitidas às áreas de gestão / fiscalização • Relacionamento com outras prefeituras/entidades para troca de melhores práticas	• Relacionamento com consórcios direto ou via Rio Ônibus, RioCard, Febranspor, etc., incluindo interações de dia-a-dia, requisição de dados, informação sobre infrações, solicitação de informação para usuários, etc. • Relacionamento com SECPAR para solicitar e garantir existência e bom estado dos abrigos de pontos de ônibus • Orientar, treinar e coordenar Guarda Municipal para apoiar as ações de fiscalização do transporte público promovidas pela SMTR • Demandar da Sec. de Obras ações de manutenção e conservação de vias e terminais geridos pela prefeitura (ex. pistas do BRT)	• Relacionamento com consórcios/ permissionários (táxis, vans, cabrito, escolar, fretamento, etc.) • Interlocutor chave para a Coordenadoria Especial de Transporte Complementar • Orientar, treinar e coordenar Guarda Municipal para apoiar as ações de fiscalização do transporte público promovidas pela SMTR no tocante aos modais complementares • Relacionamento com Secretaria Municipal de Ordem Pública (em especial no tocante a veículos irregulares)

Definida a estrutura para Transporte Público, discutimos alternativas para as demais áreas de 1º nível

Organograma da SMTR – Em Estudo


Secretaria Municipal de Transportes
Conselho municipal de transportes
CET – Rio (Órgão Vinculado)
Assessoria de Comunicação Social
Ouvidoria
Secretaria exec. das juntas especiais de recursos de infrações
12 Juntas administrativas de recursos de infração
Comissão municipal de análise de defesa de atuação
2 Comissões municipais de recursos de infrações
Áreas Definidas para Transporte Público
Planejamento
Sistemas de Transporte
Transportes Complementares
Subsecretaria Executiva de Transportes
Coordenadoria Geral de Gestão Administrativa
Subsecretarias

Entre as áreas de 1º nível, algumas tem atuação sob demanda sem vínculo direto e diário com o Secretário, podendo, portanto, serem mantidas independentes

Áreas de Atuação sob Demanda – Atribuições Atuais das Áreas

Conselho municipal de transportes

- Elaborar diretrizes para a política municipal de transportes e mobilidade urbana
- Acompanhar e fiscalizar implementação dessas políticas

2 Comissões municipais de recursos de infrações

- Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro -> Julgar recursos de infrações aos códigos disciplinares

Comissão municipal de análise de defesa de atuação

- Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro -> Apoiar comissões municipais de recursos de infrações

12 Juntas administrativas de recursos de infração (JARI)

- Julgar recursos de notificações e infrações ao Código de Trânsito Brasileiro

Fonte: Decreto 38.751/2014 sobre competências da SMTR; Entrevistas SMTR; Análises Strategy&

Outras áreas tem atuação bastante focada em Trânsito, podendo ser consolidadas

Áreas Focadas em Trânsito – Atribuições Atuais das Áreas

Coordenadoria de Regulamentação e Infrações Viárias (CRV)

(Atualmente parte da Sec. Executiva de Transportes)

- Apoiar CET-RIO na regulamentação e publicação de alterações das regras viárias da cidade, incluindo manutenção do cadastro de regulamentações
- Coordenar aplicação de multas (aplicação de autos de infração feita pela Guarda Municipal, Polícia Militar, agentes da CET-RIO, câmeras e radares eletrônicos)
- Coletar autos e notificar condutores responsáveis (com apoio do DETRAN-RJ e IPLAN)
- Coordenar e acompanhar notificações, multas, arrecadações e ressarcimentos
- Manter arquivos de processos de recursos de infrações
- *Digitar, digitalizar e manter registro de autos de infração aos códigos disciplinares para os operadores vinculados a SMTR*

Secretaria executiva das juntas especiais de recursos de infrações (SEJARI)

- Acolher e julgar recursos de notificações e infrações ao Código de Trânsito Brasileiro -> Apoiar as JARIs e distribuir processos entre os relatores

CET – Rio
(Órgão Vinculado)

- Planejar, Coordenar e Controlar, com os recursos da Engenharia de Tráfego, a circulação de pedestres e veículos, bem como definir a utilização dos espaços viários

Fonte: Decreto 38.751/2014 sobre competências da SMTR; Entrevistas SMTR; Análises Strategy&

Atribuições Ligadas a Transporte Público

Existem ainda diversas áreas de suporte ao secretário e à gestão da Secretaria de Transportes

Áreas de Suporte – Atribuições Atuais das Áreas

Assessoria de comunicação social

- Apoiar as comunicações com a imprensa relativas a transporte e trânsito
- Manter atualizadas as informações disponibilizadas na internet e intranet

Ouvidoria

- Acolher reclamações e sugestões dos cidadãos em relação a interação com a SMTR
- Receber e redirecionar para as áreas competentes as reclamações e sugestões de usuários do sistema de transporte público oriundas do canal 1746 da Prefeitura

Função de ouvidoria é bastante relevante em uma secretaria de transportes, merecendo um nível mais sênior dentro da estrutura

Coordenadoria Geral de Gestão Administrativa

Administração Setorial

- Gerenciar infraestrutura da SMTR (prédios e instalações), ferramentas e materiais
- Gerir Recursos Humanos da SMTR

Gerência de Demandas Administrativas

- Operar postos de atendimento da SMTR e apoiar comunicações com os cidadãos

Centro Arquivístico

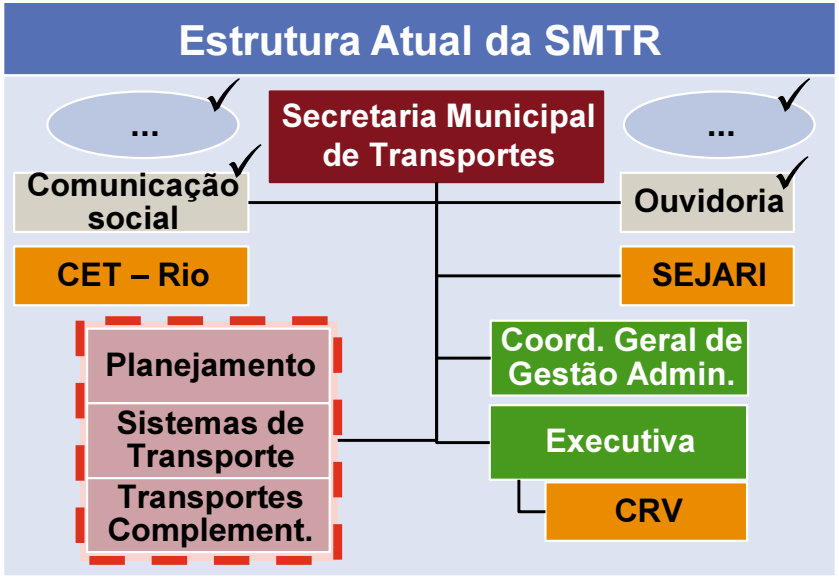
- Manter e gerenciar os arquivos e documentos da SMTR

Subsecretaria Executiva de Transportes

- Assessorar o Secretário de Transportes na direção, coordenação e gestão estratégica da SMTR
- Coordenar a elaboração da Proposta Orçamentária
- Supervisionar, controlar e avaliar as atividades da SMTR

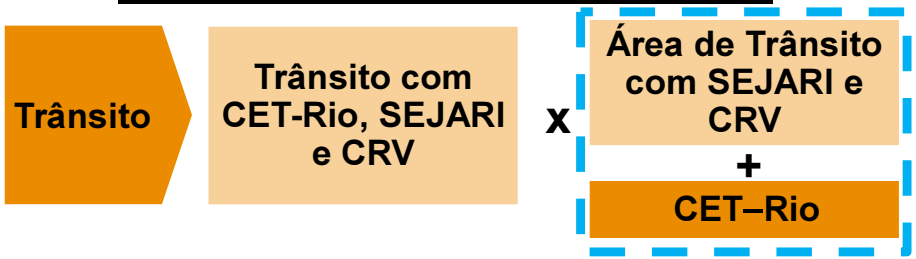
Fonte: Decreto 38.751/2014 sobre competências da SMTR; Entrevistas SMTR; Análises Strategy&

Dessa forma, poderíamos pensar em uma estrutura mais consolidada para a SMTR

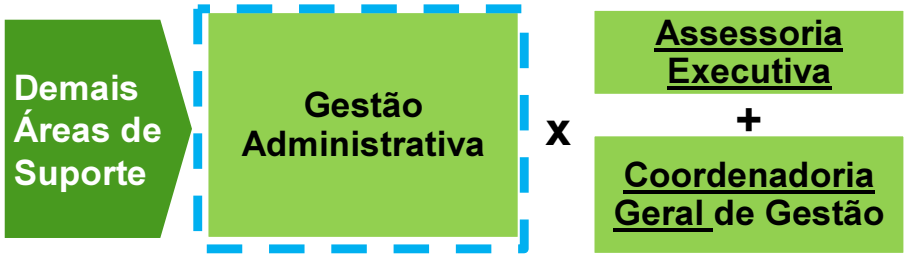


- ✓ **Comunicação Social** apoia o Secretário diretamente no relacionamento com a imprensa, devendo continuar ligada diretamente ao Secretário
- ✓ **Ouvidoria** deve ter independência das demais áreas e um mandato do secretário para requisitar das áreas as respostas aos usuários (posição mais sênior do que a atual)
- ✓ **Áreas de atuação sob demanda** permanecem com formato atual

Possíveis Mudanças na Estrutura



- ➢ Consolidar as áreas de trânsito deveria reduzir a dedicação necessária do Secretário nesses processos
- ➢ Ter a CET-Rio embaixo de um Subsecretário reduz a importância da CET-Rio; Os assuntos que a CET-Rio traz hoje ao Secretário são relevantes o suficiente para estar neste fórum



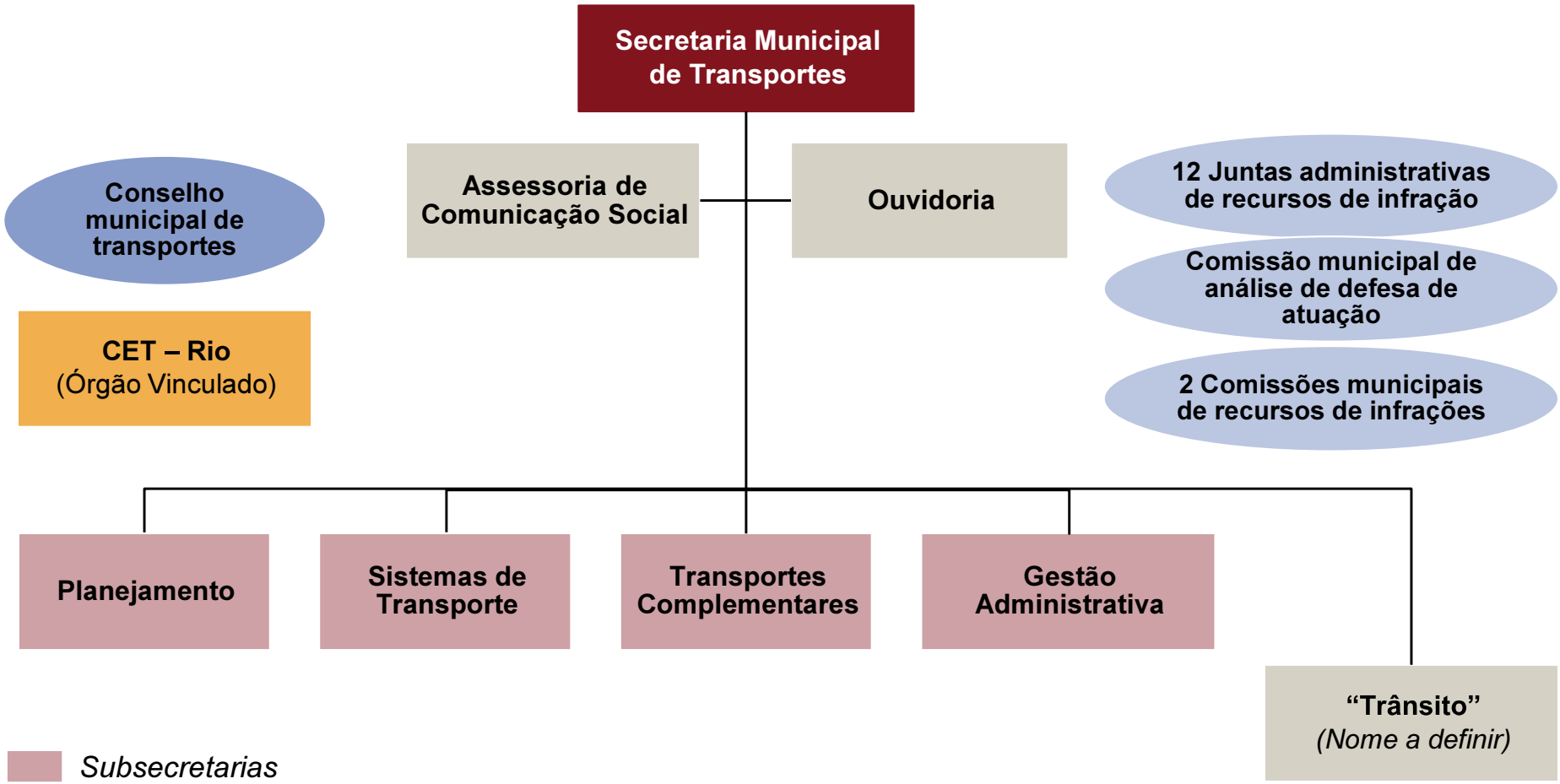
- ➢ Áreas administrativas possuem diversas demandas de dia-a-dia que não deveriam depender do Secretário

Áreas de Transporte Público (já definidas)

Alternativas escolhidas

Em resumo, propomos uma estrutura com cinco áreas de 1º nível, além das assessorias

Organograma da SMTR – Em Estudo



Introdução

Estudos de Caso

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Modelo Legal/ Modelo de Governança

Estrutura Organizacional de 1º Nível

Estrutura Organizacional de 2º Nível

Canais e Mecanismos de Relacionamento com a População

Alternativas de Modelos de Operação das Principais Funções

Próximos Passos

A estrutura de 2º nível se baseia nas atribuições de cada área, com Planejamento mantendo a divisão entre Planejamento e Projetos, mais adicionando outras funções

Possíveis Estruturas de 2º Nível da Área de Planejamento

a *(Atual)*

- **Planejamento**
- **Desenvolvimento de Projetos**

✓ Planejamento e projetos são duas macro etapas da atividade de planejamento que tem necessidades razoavelmente diferentes para justificar áreas separadas

× Estrutura pode ser pequena para atuar em todos os processos e atribuições alocados a área de Planejamento

b

- **Planejamento do Sistema**
- **Gestão da Malha**
- **Desenvolvimento de Projetos**

✓ Sendo o Planejamento o "Dono da Malha", serão extensas as demandas de revisões pontuais que devem requerer uma coordenadoria dedicada a isso

× Com diversas áreas dentro do planejamento é mais difícil garantir que estas compartilhem informações e mantenham a visão macro do sistema

c

- **Planejamento do Sistema**
- **Análise e Previsão de Demanda do Transporte Coletivo**
- **Gestão da Malha**
- **Desenvolvimento de Projetos**

✓ Tem equipe focada na previsão de demanda, antecipando ajustes necessários na capacidade do sistema e monitorando dados reais

× Excesso de áreas gera complexidade gerencial

× Algumas coordenadorias podem não ter volume de trabalho para justificar uma dedicação integral e contínua

Desenvolvimento de Projetos pode ter equipe pequena dedicada, utilizando-se de um pool de recursos dentro da área de Planejamento quando necessário

Alternativa escolhida

b

As coordenadorias do Planejamento dividem as atribuições da Subsecretaria basicamente em função da natureza da atividade e do grau de detalhamento

Atribuições das Áreas de Planejamento

Planejamento do Sistema	• Planeja a mobilidade e infraestrutura de transporte público da cidade para os próximos anos – Incluindo: Definir trajetos dos transportes coletivos, nível de serviço, localização e infraestrutura de terminais, tamanho da frota de táxi, etc. • Estimar previsão da demanda para o longo prazo para o transporte público da cidade a partir de dados de demanda passada, pesquisas, discussões com outras secretarias, Setrans, outros modais, etc. • Revê e analisa os dados realizados de demanda, aprimorando as técnicas de projeção e identificando discrepâncias relevantes • Realiza a modelagem da concessão/ permissões, incluindo definir indicadores e metas para os operadores, define fórmulas de reajuste e revisão tarifária, acompanha TIR dos consórcios • Planeja o transporte público da cidade para atender a grandes eventos • Mantém contato com outras prefeituras/entidades para troca de melhores práticas e discussão de planejamento da RMRJ • Planeja e define infraestrutura de pontos e terminais apropriada • Planeja e define a disponibilização de informações aos usuários do sistema • Relaciona-se com os operadores e órgãos reguladores de outros modais • Identifica mudanças na regulamentação estadual/ federal referente ao transporte público de passageiros e revê as regras de operação do município
Gestão da Malha	• Acompanha evolução da demanda e realiza projeções de curto prazo, a partir de dados de demanda passada, pesquisas, calendário de eventos, etc. • Revê e analisa os dados realizados de demanda, aprimorando as técnicas de projeção e identificando discrepâncias relevantes • Monitora eventos com potencial impacto na demanda do transporte público • Analisa e realiza alterações pontuais na malha, pontos de parada, serviços, frequência, veículos • Avalia impacto das alterações propostas e efetuadas pelas áreas de gestão, podendo contestá-las ou propor alternativas • Desenvolve simulações de transporte solicitadas pelas demais áreas, produzindo relatórios e analisando os resultados • Guardião dos dados de demanda, utilização, e de todas as análises realizadas dentro da SMTR, etc.
Desenvolvimento de Projetos	• Desenvolve projetos de transporte público, incluindo criação/ modificação de infraestruturas para o transporte público, com base nas indicações da área de Planejamento do Sistema, incluindo definições de pontos de parada • Detalha as determinações da área de Planejamento do Sistema • Interface com Secretaria de Obras

A gestão e fiscalização dos Sistemas de Transporte será dividida por tipo de atividade, com fiscalização de campo destacada e regionais apenas no 3º nível

Possíveis Estruturas de 2º Nível da Área de Sistemas de Transporte

a

- **Gestão/ Fiscalização da Operação**
- **Gestão/ Fiscalização Financeira**
- **Gestão/ Fiscalização de Contratos**

✓ Estrutura por funções permite que tenham pessoas dedicadas a todos os aspectos da gestão

× 03 coordenadorias podem ser insuficientes para o volume de demanda dessa área

b

- **Gestão da Operação**

(Inclui as 4 Regionais e BRT)

- **Fiscalização de Campo**
- **Gestão/ Fiscalização Financeira**
- **Gestão/ Fiscalização de Contratos e Documentos**

✓ Fiscalização de rua fica destacada com o peso de uma coordenadoria

× Separar fiscalização do monitoramento pode prejudicar capacidade de planejamento das ações de fiscalização

c

- **RTRs 1 e 2**
- **RTR 3**
- **RTR 4**
- **RTR 5**
- **Fiscalização de Rua**
- **Gestão/ Fiscalização Financeira**
- **Gestão/ Fiscalização de Contratos**

✓ Cada regional tem 1 responsável

× Visão de sistema é prejudicada
× Subsecretário pode ter muitas áreas respondendo a ele

Quando o VLT começar a operar, deverá haver uma área para monitorar e fiscalizar o VLT

Alternativa escolhida

Entre as coordenadorias de Sistemas de Transporte, a área de Gestão da Operação tem a visão ampla do sistema...

Atribuições das Áreas de Sistemas de Transporte

Gestão da Operação	• Relaciona-se com os consórcios, Rio Ônibus, RioCard, Fetranspor, etc. para requisitar dados, exigir cumprimento das determinações da prefeitura, comunicar alterações nas linhas, receber solicitações de alteração nas linhas, notificar e multar por infrações identificadas via monitoramento remoto, etc. • Fornece informações sobre utilização do sistema para suportar os processos de planejamento e projetos de melhoria • Monitora parâmetros operacionais e indicadores operacionais, garantindo aderência ao planejado/ metas • Monitora nível de serviço oferecido pelos operadores • Identifica possíveis demandas ou alterações para ganho de eficiência no sistema e comunica ao Planejamento • Identifica mudanças nas necessidades de mobilidade locais (ex. novos edifícios, novos centros comerciais, alterações de trânsito, etc.) e comunicá-las à área de Planejamento • É proativo na administração para aumento da qualidade do serviço prestado • Define e implementa alterações pontuais no sistema, desde que sejam informadas ao Planejamento • Contato da CET-Rio para comunicação de alterações nas vias, interdições, etc. – E repassa informações para os responsáveis pelos demais modais • Solicita e garante sinalização e bom estado dos pontos de ônibus pela CET-Rio, SECPAR e demais responsáveis • Acolhe reclamações de usuários, inclusive as oriundas da Ouvidoria e do 1746, investiga, desenvolve ações corretivas e retorna à Ouvidoria/ usuário • Monitora a disponibilização online de informações aos usuários do sistema • Demanda da Secretaria de Obras ações de manutenção e conservação de vias e terminais geridos pela prefeitura (ex. pistas do BRT) • Gerencia crises a partir de um planejamento prévio para situações de crise • Solicita ações de fiscalização de campo, com base em potenciais problemas identificados remotamente • Recebe e avalia relatórios da Fiscalização de Rua, visando identificar medidas para aprimorar o sistema

Continua...

… Enquanto as demais áreas tem escopos mais específicos

Atribuições das Áreas de Sistemas de Transporte

…Continuação	
Fiscalização de Campo	• Fiscaliza o cumprimento dos contratos, determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro e metas de indicadores através de ações na rua, visitas a garagens, etc. – Ações podem ser sistemáticas ou provocadas por demandas da área de Monitoramento do Sistema –Inclui: Vistoria de pontos de venda de bilhete eletrônico –Ações devem ser sempre registradas, incluindo foco da ação, veículos/ locais vistoriados, resultados positivos e negativos, ações desenvolvidas, etc. e relatórios devem ser enviados a área de Gestão da Operação • Monitora se infraestrutura de pontos e terminais está apropriada • Monitora a disponibilização de informações aos usuários do sistema nos pontos e terminais • Orienta, treina e coordena a Guarda Municipal para apoiar as ações de fiscalização do transporte público promovidas pela SMTR • Reporta problemas percebidos no campo para a área de Gestão da Operação
Gestão/ Fiscaliz. Financeira	• Acompanha os indicadores financeiros dos consórcios, garantindo a aderência às metas • Calcula incrementos de tarifa com base em fórmulas definidas pelo Planejamento • Monitora e acompanha custos de mercado e estrutura de custos das empresas • Acompanha receitas do sistema, incluindo índice de gratuidade, integração, etc.
Gestão/ Fiscalização de Contratos e Documentos	• Gerencia contratos de concessão/ permissões (desde preparação dos contratos e licitação até apoio jurídico no dia-a-dia e na terminação dos contratos) • Fornece e gerencia as licenças para os operadores (veículos e auxiliares), alimentando as informações no cadastro de placas enviado a CRV • Recebe listagem de multas de trânsito da CRV referentes aos operadores do sistema e atua nisso • Fiscaliza e garante que os consórcios cumpram os aspectos legais e documentais previstos nos contratos

Na área de Transportes Complementares, os modais tem diversidade razoável para justificar uma especialização por tipo de modal...

Possíveis Estruturas de 2º Nível da Área de Transportes Complementares

a

Gestão/ Fiscalização da Operação

Gestão/ Fiscalização Financeira e de Contratos

- ✓ Para transportes complementares, a parte de gestão/ fiscalização financeira tem menor volume de processos, em especial a análise de resultados financeiros que é específica dos consórcios
- × Consolidação em apenas 02 coordenadorias pode ser excessiva

b

Gestão da Operação

Fiscalização de Campo

Gestão/ Fiscalização Financeira e de Contratos

- ✓ Fiscalização de campo fica destacada com o peso de uma coordenadoria
- × Separar fiscalização da gestão pode prejudicar capacidade de planejamento das ações de fiscalização

c

Van e Afins

Táxi

Escolar, Fretado e Afins

- ✓ Cada grupo de modais possui um responsável específico
- ✓ Grupos de modais tem necessidades e características diferentes
- × Equipe teria que ser fragmentada nas diversas coordenadorias, não aproveitando as sinergias e exigindo um quantitativo menor

Continua...

... Mas é interessante consolidar a parte de vistoria e fiscalização de campo para capturar sinergias e otimizar o uso de recursos

Possíveis Estruturas de 2º Nível da Área de Transportes Complementares

Continuação

- ✓ Cada grupo de modais possui um responsável específico
- ✓ Processos com grande sinergia e/ou equipe mais reduzida ficam concentrados em uma única área que presta serviço para todos os modais
- × Não prevê uma estrutura regional para atuar nos problemas locais – O que pode ser resolvido via solicitação de serviços às RTRs de Sistemas de Transporte, CET-Rio, etc.

Alternativa escolhida

Dessa forma, a maior parte dos processos é realizada pelas áreas de cada modal e as atividades de campo por uma área única

Atribuições das Áreas de Transportes Complementares

Atividades das Áreas de Cada Tipo de Modal **- Van e Afins** **- Táxi** **- Escolar, Fretado e Afins**	• Relaciona-se com os consórcios/ permissionários (táxis, vans, cabrito, escolar, fretamento, etc.) para requisitar dados, exigir cumprimento das determinações da prefeitura, etc. • Fornece informações sobre utilização do sistema para suportar os processos de planejamento e projetos de melhoria • Monitora informações sobre utilização e nível de serviço oferecido pelos operadores • Identifica possíveis demandas ou alterações para ganho de eficiência ou decorrentes de mudanças locais e comunica ao Planejamento • Identifica mudanças nas necessidades específicas de cada modal e discute com a área de Planejamento • É proativo na administração para aumento da qualidade do serviço prestado • Define e implementa alterações pontuais no sistema como, por exemplo, mudança de local de ponto de táxi, e comunica ao Planejamento • Solicita e garante sinalização de pontos de táxi pela CET-Rio • Acolhe reclamações de usuários, inclusive as oriundas da Ouvidoria e do 1746, investiga, desenvolve ações corretivas e retorna à Ouvidoria/ usuário • Monitora a disponibilização online de informações aos usuários • Gerencia crises a partir de um planejamento prévio para situações de crise • Calcula incrementos de tarifa com base em fórmulas definidas pelo Planejamento • Gerir contratos de concessão/ permissões (desde preparação dos contratos e licitação até apoio jurídico no dia-a-dia e na terminação dos contratos) • Gerencia as licenças para os operadores (veículos e auxiliares), alimentando as informações no cadastro de placas enviado a CRV – Faz interface com Gerência de Demandas Administrativas • Recebe listagem de multas de trânsito da CRV referentes aos operadores do sistema e atua nisso • Fiscaliza e garante que os operadores cumpram os aspectos legais e documentais previstos nos contratos • Relaciona-se com Secretaria Municipal de Ordem Pública (em especial no tocante a veículos irregulares de cada tipo) • (exclusivo Vans) Interlocutor para a Coordenadoria Especial de Transporte Complementar
Fiscalização, Vistoria e Licenciamento de Campo	• Fiscaliza o cumprimento dos contratos, determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro e metas de indicadores através de ações na rua, etc. – Ações podem ser sistemáticas ou provocadas por demandas da área de Monitoramento do Sistema • Orienta, treina e coordena a Guarda Municipal para apoiar as ações de fiscalização do transporte público promovidas pela SMTR • Realiza vistorias nos veículos, recolhe documentos e fornece licenças, com base em regras e direcionamento das áreas de cada modal – Áreas de cada modal também gerenciam as licenças e guardam toda a documentação

Considerando-se o foco na melhoria da atuação em transporte público, as demais áreas devem ter apenas mudanças pontuais

Atribuições das Áreas

Gestão Administrativa

Criação de 1 área de Planejamento Orçamentário e Internalização do Centro Arquivístico na Administração Setorial...

Planejamento Orçamentário	• Coordenar a elaboração da Proposta Orçamentária • Identificar necessidades orçamentárias e avaliar prioridades
Administração Setorial	• Gerenciar infraestrutura da SMTR (prédios e instalações), ferramentas e materiais • Gerir Recursos Humanos da SMTR • Manter e gerenciar os arquivos e documentos da SMTR
Gestão de Postos de Atendimento	• Operar postos de atendimento da SMTR e apoiar comunicações com os cidadãos
Gestão Administrativas	+ Assessorar o Secretário de Transportes na direção, coordenação e gestão estratégica da SMTR + Supervisionar, controlar e avaliar as atividades da SMTR

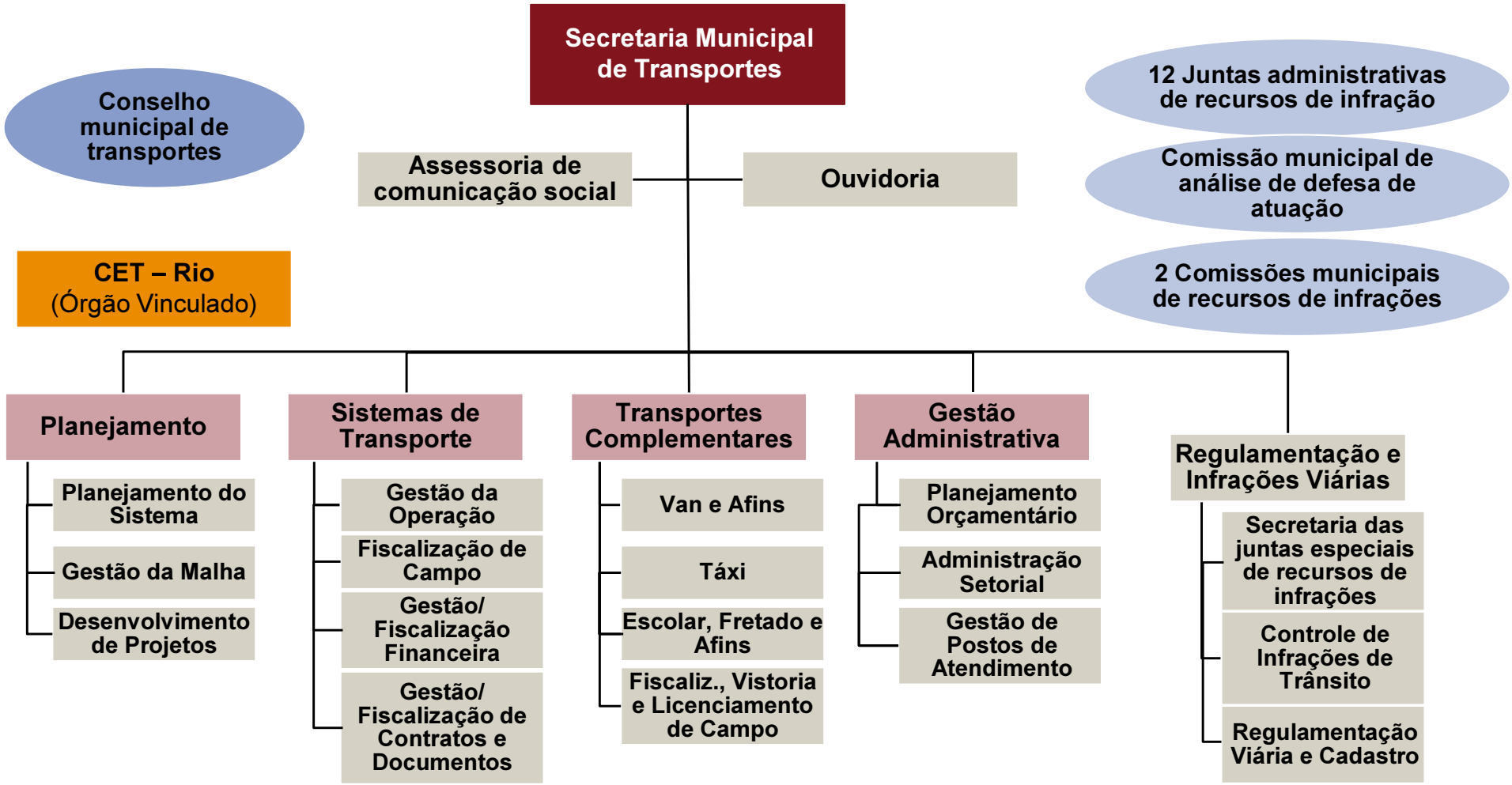
"Trânsito" ou Regulamentação e Infrações Viárias

Juntar CRV e SEJARI, separando CRV em duas áreas de 2º nível...

Controle de Infrações de Trânsito	• Coordenar aplicação de multas • Coletar autos e notificar condutores responsáveis (com apoio do DETRAN-RJ e IPLAN) • Coordenar e acompanhar notificações, multas, arrecadações e ressarcimentos • Manter arquivos de processos de recursos de infrações • Digitar, digitalizar e manter registro de autos de infração aos códigos disciplinares para os operadores vinculados a SMTR
Regulamentação Viária e Cadastro	• Apoiar CET-RIO na regulamentação e publicação de alterações das regras viárias da cidade, incluindo manutenção do cadastro de regulamentações • Emitir cartão de estacionamento, certidão viária, entre outros
Secretaria das JARIs	• Apoiar as JARIs e distribuir processos entre os relatores

Em resumo, propomos uma estrutura mais robusta do que a atual para atuar nos novos processos identificados e repartindo as atribuições atuais em mais áreas

Organograma Proposto da SMTR



Introdução

Estudos de Caso

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Modelo Legal/ Modelo de Governança

Estrutura Organizacional de 1º Nível

Estrutura Organizacional de 2º Nível

Canais e Mecanismos de Relacionamento com a População

Alternativas de Modelos de Operação das Principais Funções

Próximos Passos

A SMTR tem relacionamento com a população em três grandes temas

Grandes Temas de Relacionamento Externo da SMTR com a População

A

Receber Reclamações e Sugestões

- É necessário um canal de comunicação com a população para receber reclamações e sugestões
- É importante atuar sobre as reclamações e atender a solicitação do cidadão

B

Comunicar Informações sobre o Sistema/ Malha

- Informar aos usuários informações sobre as linhas de ônibus (trajetos, horários, etc)
- Manter a informação atualizada para consulta e uso

C

Garantir Transparência

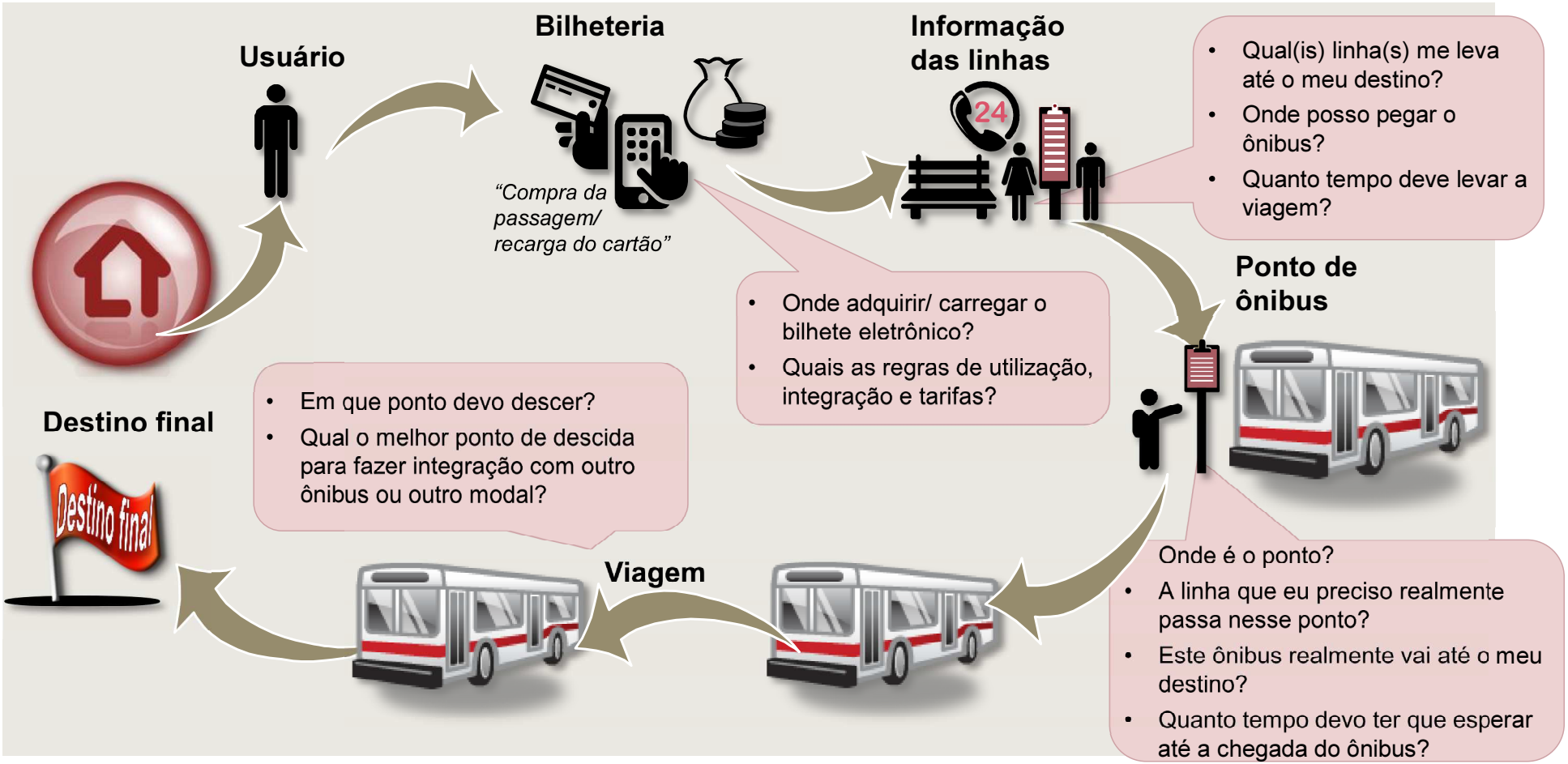
- Ë preciso prestar contas a sociedade sistematicamente para garantir a transparência da gestão e viabilizar o monitoramento conjunto pela sociedade civil e imprensa

A Ouvidoria deve ter um papel central no relacionamento com usuários, consolidando reclamações e exigindo resposta das áreas responsáveis pelos modais

Canais e Mecanismos de Relacionamento – Receber Reclamações e Sugestões

Na informação sobre o Sistema e a Malha, partimos do ponto de vista do usuário e suas necessidades

Experiência do Usuário – Necessidade de Informação


Usuário
Bilheteria
"Compra da passagem/ recarga do cartão"
Informação das linhas
24
• Qual(is) linha(s) me leva até o meu destino?
• Onde posso pegar o ônibus?
• Quanto tempo deve levar a viagem?
• Onde adquirir/ carregar o bilhete eletrônico?
• Quais as regras de utilização, integração e tarifas?
Ponto de ônibus
Onde é o ponto?
• A linha que eu preciso realmente passa nesse ponto?
• Este ônibus realmente vai até o meu destino?
• Quanto tempo devo ter que esperar até a chegada do ônibus?
Viagem
• Em que ponto devo descer?
• Qual o melhor ponto de descida para fazer integração com outro ônibus ou outro modal?
Destino final
Destino final

Dessa maneira, entendemos que o usuário precisa ter acesso a um vasto conjunto de informações que poderão ser aprimoradas ao longo do tempo

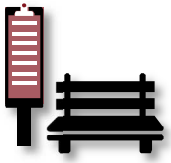
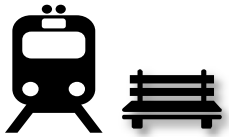
Canais e Mecanismos de Relacionamento – Informações sobre Malha

Informações Disponibilizadas pela SMTR

Mínimo Necessário	Desejável Curto Prazo	Desejável Médio Prazo
• Lista de linhas com vista, numeral e BRS (inclusive serviços) • Trajeto das linhas • Horário de operação das linhas e serviços (seg-sex, dom-dom, 24hs, etc.) • Preço da passagem • Regras da política tarifária inclusive integração com outros modais • Localização dos pontos de venda e de recarga de bilhete eletrônico	• Mapa com localização de pontos de parada e integração • Frequência ou horário de passagem das linhas • Situação das linhas (ex. linha desviada devido a obra, linha não está operando devido a greve, etc.) +	• Linhas atendidas por cada ponto de parada • Tempo estimado da viagem • Ferramenta para sugerir melhor combinação de linhas para ir do ponto A para o ponto B • Ferramenta para identificar e localizar pontos de parada próximo a determinado endereço +

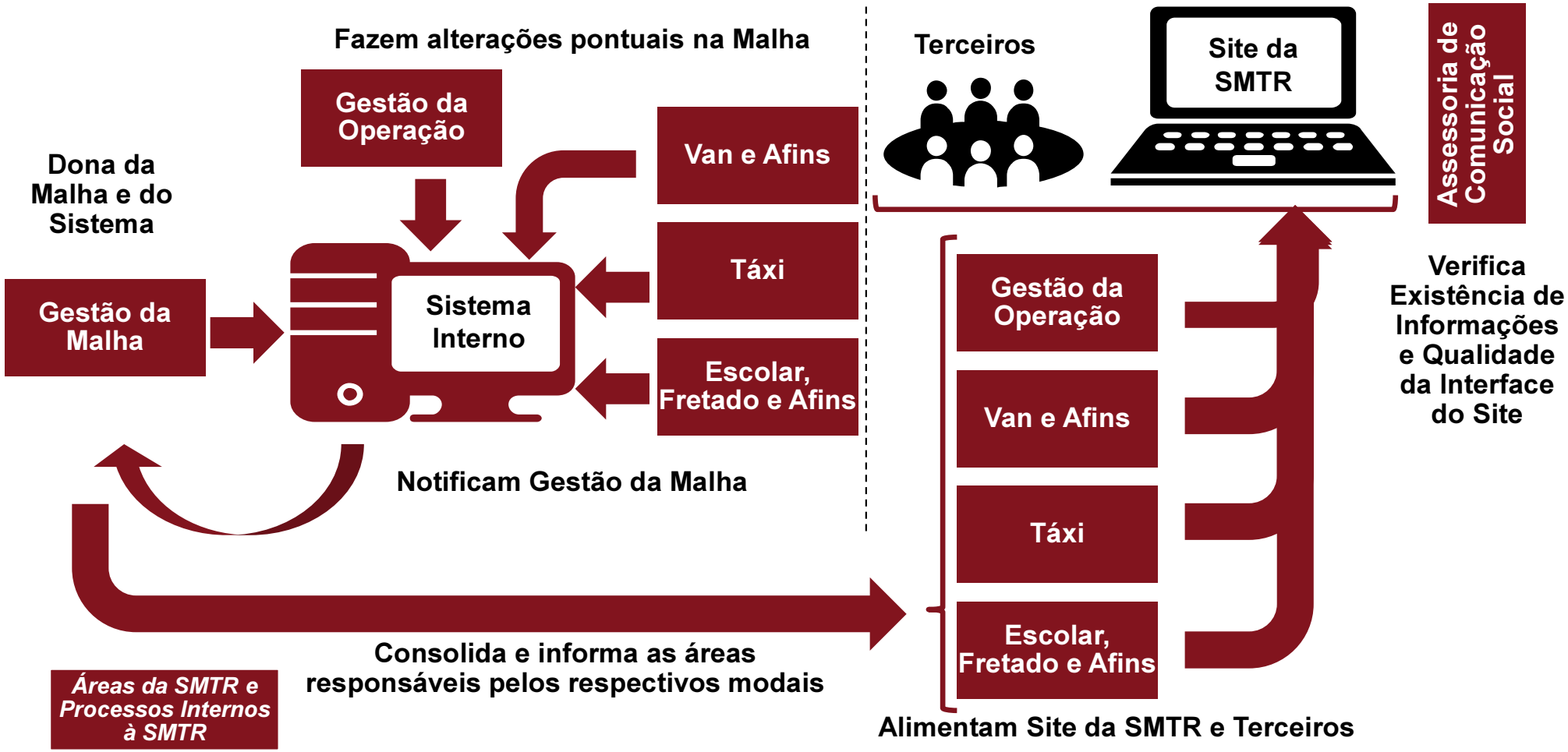
A SMTR precisa fornecer todas essas informações em seu próprio site e garantir que demais canais críticos também possuam informações corretas e atualizadas

Canais e Mecanismos de Relacionamento – Informações sobre Malha

Canais de Informação ao Usuário	Papel da SMTR
Internet / Site da SMTR	• Ter e atualizar o próprio site de informações compreensíveis sobre a malha, contendo todas as informações necessárias aos usuários *(ver slide anterior)*
 **Pontos de Parada de Ônibus**	• Garantir que os operadores e demais agentes (CET-Rio, ClearChannel, CEMUSA, etc.) coloquem as informações definidas pela SMTR para cada canal e as atualizem sempre que houver mudanças na malha
Parte Interna e Externa do Ônibus	
 **Estações de Outros Modais**	
Sites e Aplicativos de Parceiros (ex. Google, Moovit, etc.)	• Poderá oferecer esses dados brutos (GPS, coordenadas de trajetos e pontos de parada, etc.) a terceiros com contrapartida de prestação de serviço de informação a população, podendo mesmo disponibilizar link ou add-in no site da SMTR

Para que isso ocorra, diversas áreas precisam estar alinhadas

Canais e Mecanismos de Relacionamento – Informações sobre Malha


Fazem alterações pontuais na Malha
Gestão da Operação
Van e Afins
Dona da Malha e do Sistema
Táxi
Gestão da Malha
Sistema Interno
Escolar, Fretado e Afins
Notificam Gestão da Malha
Terceiros
Site da SMTR
Assessoria de Comunicação Social
Verifica Existência de Informações e Qualidade da Interface do Site
Gestão da Operação
Van e Afins
Táxi
Escolar, Fretado e Afins
Consolida e informa as áreas responsáveis pelos respectivos modais
Áreas da SMTR e Processos Internos à SMTR
Alimentam Site da SMTR e Terceiros

Para garantir a transparência na gestão, a SMTR deve disponibilizar diversos dados na Internet

Canais e Mecanismos de Relacionamento – Garantir Transparência

Dados Disponibilizados pela SMTR

Documentos e Regulamentos

- Contratos de concessão
- Edital de licitação e grandes diretrizes (ex. modelo é concessão de região por 20 anos, etc.)
- Modelo de remuneração dos operadores
- Fórmulas de reajuste de tarifa

Dados Financeiros

- Resultados financeiros dos consórcios
- Variação de dados de mercado e justificativa para reajuste de tarifa
- Valor do subsídio governamental, quando existente

Dados Operacionais

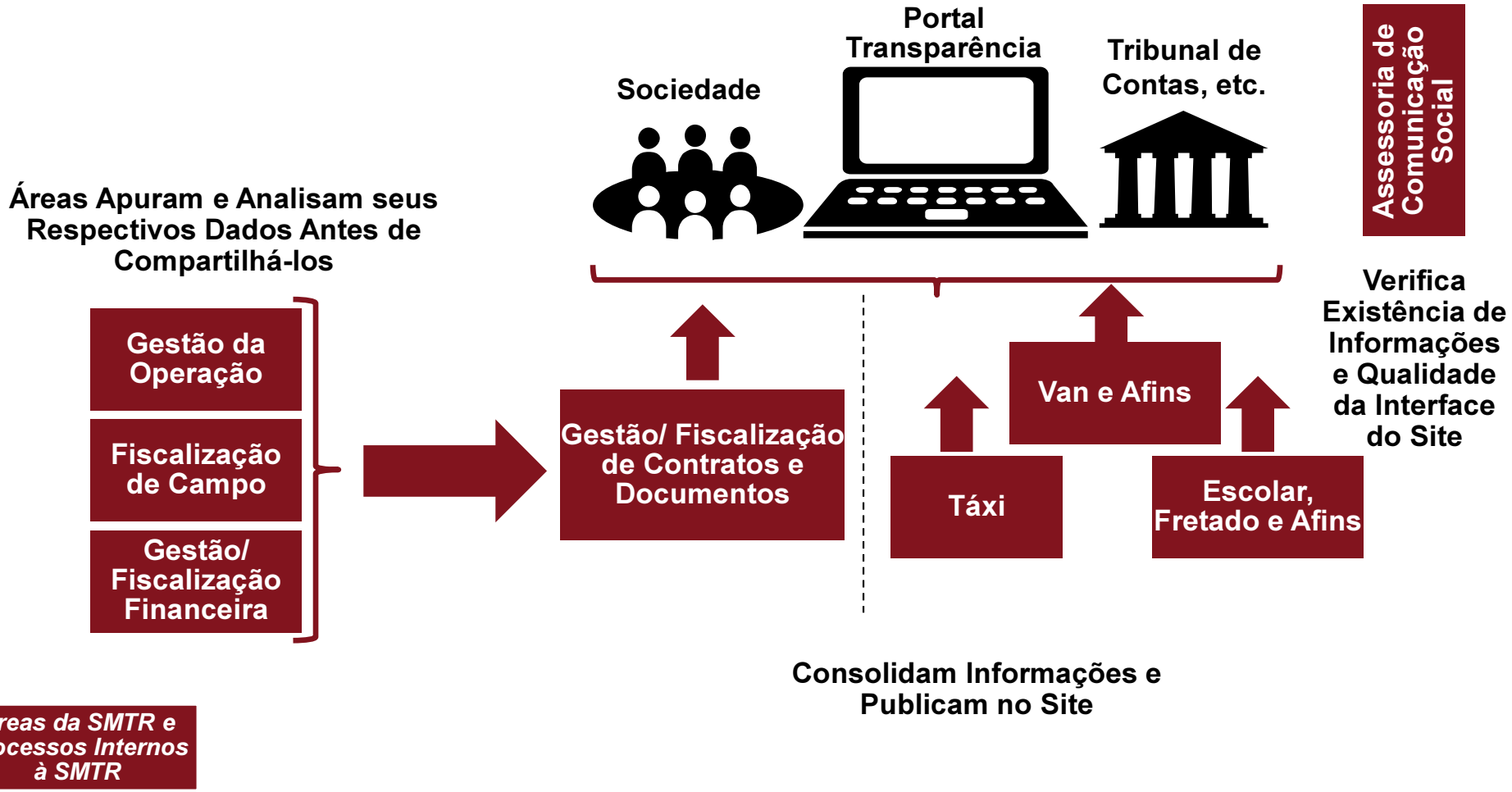
- Grandes números do sistema (número de passageiros do sistema, número de linhas, % de gratuidade)
- Nível de serviço oferecido pelos consórcios *(a partir do momento que a SMTR consiga monitorar e agir sobre isso)*

Resultado da Fiscalização

- Número de fiscalizações realizadas nos últimos 12 meses e resultados, incluindo veículos multados e removidos, multas aplicadas, etc.

Cada modal deve ter um responsável único por alimentar o Site Transparência

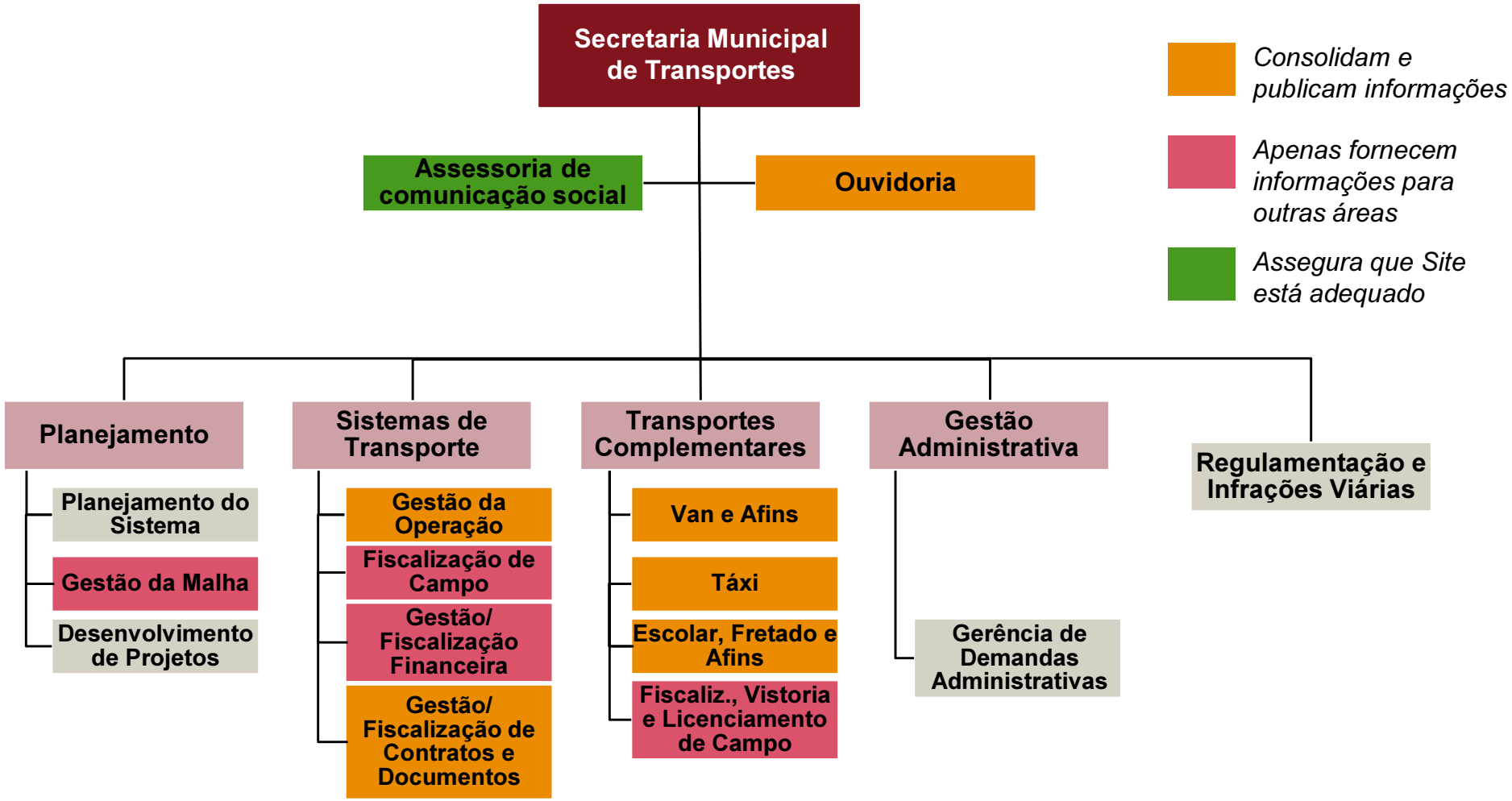
Canais e Mecanismos de Relacionamento – Garantir Transparência


Portal Transparência
Sociedade
Tribunal de Contas, etc.
Assessoria de Comunicação Social
Áreas Apuram e Analisam seus Respectivos Dados Antes de Compartilhá-los
Gestão da Operação
Fiscalização de Campo
Gestão/ Fiscalização Financeira
Gestão/ Fiscalização de Contratos e Documentos
Van e Afins
Táxi
Escolar, Fretado e Afins
Verifica Existência de Informações e Qualidade da Interface do Site
Consolidam Informações e Publicam no Site

Áreas da SMTR e Processos Internos à SMTR

Em resumo, diversas áreas da SMTR devem estar envolvidas na divulgação de dados e relacionamento externo...

Responsabilidades Críticas das Áreas no Relacionamento Externo



...E será necessário garantir que os dados estejam fiéis à realidade e que sejam continuamente atualizados através de mecanismos internos e etapas de implementação

SMTR precisa definir e seguir procedimentos especificamente para...

- Primeiramente, formar a base de informações da malha
  - Identificar a localização atual de todos os pontos de ônibus da cidade e a infraestrutura atualmente disponível (podendo contar com apoio de terceiros para esta atividade)
  - Identificar quais linhas e serviços servem cada um desses pontos
- Rever parâmetros operacionais de modo a ter mais claras as frequências ou horários de cada linha e serviço
- Definir o padrão e exigir dos operadores a instalação dos novos mecanismos de informação no interior e exterior dos veículos
- Para os pontos de ônibus com abrigo da Clear Channel e Cemusa, transmitir dados atuais de linhas (vista e numeral) que passam em cada um desses pontos e exigir a colocação dos novos cartazes de informação
- Definir junto à CET-Rio formato de sinalização nos pontos sem abrigo, que devem conter ao menos lista de linhas, e solicitar atualização das placas junto ao órgão
- Garantir que exista na SMTR o “dono da malha” que deverá atualizar esses dados à medida que as alterações são feitas à malha e manter informações atualizadas junto a todas as entidades/ canais
- Finalmente, garantir que os consórcios cumpram com os padrões operacionais estabelecidos através de mecanismos de incentivo/ remuneração adequados

Introdução

Estudos de Caso

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Modelo Legal/ Modelo de Governança

Estrutura Organizacional de 1º Nível

Estrutura Organizacional de 2º Nível

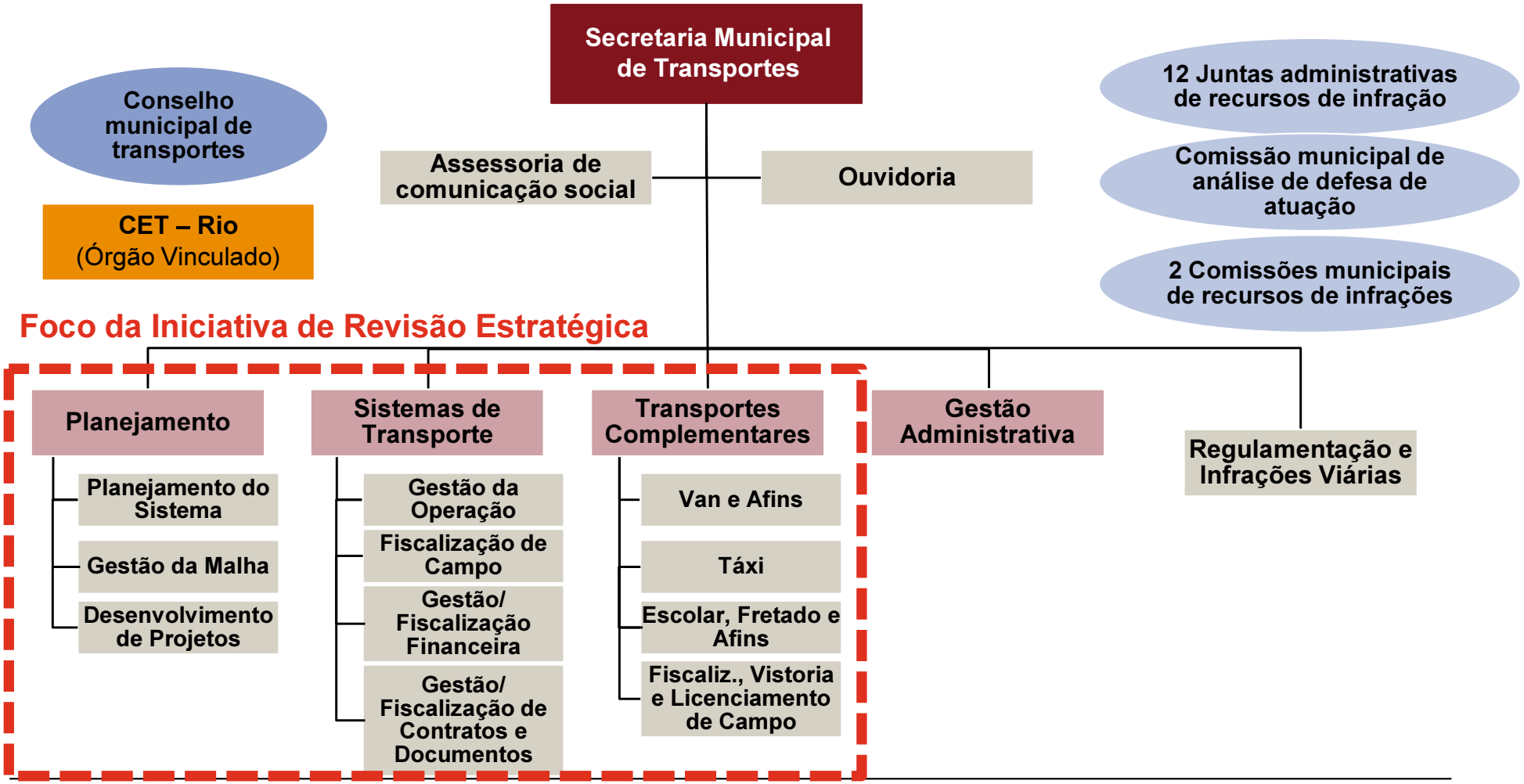
Canais e Mecanismos de Relacionamento com a População

Alternativas de Modelos de Operação das Principais Funções

Próximos Passos

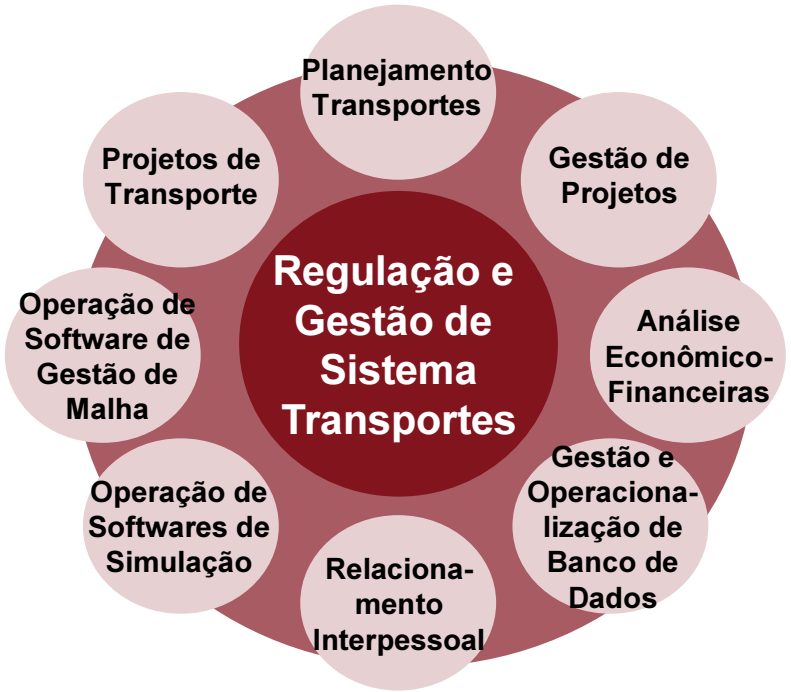
Para garantir a operação da nova SMTR, é importante identificar as competências chaves para a execução plena das responsabilidades definidas nas áreas especificadas

Organograma da SMTR – Em Estudo



Por isso, precisamos definir claramente quais são essas competências para estruturar um plano de implementação que garanta estes recursos já no curto prazo

Matriz de Competências
Exemplos


Regulação e Gestão de Sistema Transportes
Planejamento Transportes
Gestão de Projetos
Análise Econômico-Financeiras
Gestão e Operaciona-lização de Banco de Dados
Relaciona-mento Interpessoal
Operação de Softwares de Simulação
Operação de Software de Gestão de Malha
Projetos de Transporte

1. Identificar as competências necessárias para desempenho das funções e responsabilidades da nova estrutura

2. Mapear internamente na estrutura atual a disponibilidade destas competências, identificando as principais lacunas

3. Definir estratégia para aquisição destas competências seja por desenvolvimento de pessoas seja por processo de seleção interno à Prefeitura do Rio de Janeiro ou externo

4. Implementar estratégia para aquisição de uma base mínima para começar a operar com a nova estrutura

A partir disso, é possível avaliar em quais casos deve-se recorrer a uma contratação externa versus realizar esta atividade internamente

Parâmetros para o Modelo de Operação das Principais Funções

	Realizar Internamente	Utilizar Terceiros
Racional/ Justificativa	• Garantir que a SMTR tenha as competências e recursos essenciais para suas atividades críticas • Gerar e manter conhecimento e experiência internamente • Depender de contratação externa pode ser um risco para um órgão público, considerando que a contratação externa depende de um processo muitas vezes longo de licitação, liberação de recursos pela Prefeitura, etc. • Mais agilidade e controle para a utilização dessas funções	• Pouca frequência ou pouca utilização dessas funções que não justifiquem ter pessoal dedicado em tempo integral dentro da SMTR • Ganho de escala ao utilizar um terceiro com escala maior • Aproveitar competências importantes de terceiros especializados em certas funções, com experiência em outros ambientes, ou ainda que possam aportar uma visão nova e diferente • Permite a manutenção de uma estrutura mais enxuta e focada dentro da SMTR • Trazer pessoas que não estejam envolvidas nas atividades de dia-a-dia e que possam se dedicar com exclusividade a essas funções bem específicas • Terceiros podem ser da própria Prefeitura do Rio de Janeiro (ex. Guarda Municipal, Procuradoria, etc.)
Exemplos	• Ajustes e otimização pontual na malha • Fiscalização remota • Análise de relatórios financeiros dos operadores	• Redesenho e otimização integral da malha • Pesquisas com usuários • Pesquisas de sobe e desce • Fiscalização de campo

No planejamento, podem ser terceirizadas pesquisas de campo e projetos e redesenho mais complexos

Responsabilidades e Requerimentos das Áreas de Planejamento

Áreas	Atribuições
Planejamento do Sistema	• Planejar mobilidade da cidade para o longo prazo • Definir linhas e trajetos • Estimar demanda de longo prazo • Modelar concessão e definir metas para operadores • Planejar e definir infraestrutura de pontos e terminais
Gestão da Malha	• Estimar demanda de curto e médio prazo • Analisar e realizar alterações na malha • Desenvolver simulações de transporte
Desenvolvimento de Projetos	• Desenvolver projetos de transporte público e de infraestruturas de transporte público • Detalhar planos da área de Planej. do Sistema • Acompanhar projeto executivo e obra

Competências Necessárias

- Planejamento de transporte
  - Previsão de demanda
  - Planejamento da oferta
- Analises econômico-financeiras
- Operação de softwares de desenho e gestão de malha de transporte
- Operação de softwares de simulação
- Gestão de Projetos
- Projetos de transporte
- Análises de transporte
- Conhecimento de outros sistemas de transporte (outros modelos e outras cidades)

Funções Realizáveis por Terceiros

- Levantamentos de campo (incluindo pesquisas de satisfação dos usuários, pesquisas de origem-destino, pesquisa de sobe e desce)
- Redesenho e otimização integral da malha de ônibus do Rio de Janeiro e desenho de grandes projetos
- Projeto conceitual e básico
- Sec. de Obras: Contratação de projeto executivo e obra

Na gestão da operação, o controle operacional do BRT já é feito pelos próprios consórcios, mas as demais atividades devem ficar internamente

Responsabilidades e Requerimentos das Áreas de Sistemas de Transporte (1/3)

Áreas	Atribuições	Competências Necessárias
Gestão da Operação	• Monitorar parâmetros e indicadores operacionais • Fiscalizar remotamente o cumprimento de metas e requisitos operacionais • Exercer controle operacional em tempo real • Definir, implementar e propor alterações pontuais e/ou temporárias no sistema • Identificar necessidade de alteração nos parâmetros operacionais • Solicitar ações de fiscalização de campo, com base em potenciais problemas identificados remotamente • Relacionamento com consórcios no dia-a-dia, sociedade e entidades civis	• Conhecimento sobre operação de ônibus, sistema e malha de transporte • Relacionamento interpessoal para, por exemplo, relacionar-se com os consórcios • Análises de transporte • Análise de bancos de dados • Operação do Sistema de Monitoramento do Transporte • Operação de softwares de desenho e gestão de malha de transporte • Gerenciamento de crises

Funções Realizáveis por Terceiros

- Controle operacional do BRT (já está com os consórcios)

Continua...

Ainda em Sistemas de Transporte, a Procuradoria da Prefeitura deve fornecer todo o apoio jurídico...

Responsabilidades e Requerimentos das Áreas de Sistemas de Transporte (2/3)

Áreas	Atribuições
Fiscalização de Campo	• Fiscalizar cumprimento dos códigos e determinações da SMTR através de ações na rua, visitas a garagens, etc. • Monitorar e fiscalizar pontos de parada e terminais • Reportar problemas para a área de Gestão da Operação • Vistoriar e Licenciar os ônibus
Gestão/ Fiscalização Financeira	• Acompanhar indicadores financeiros dos consórcios • Calcular reajuste tarifário • Monitorar custos de mercado • Acompanhar evolução das receitas do sistema
Gestão/ Fiscalização de Contratos e Documentos	• Gerenciar contratos de concessão e permissões • Fornecer e gerenciar licenças para operadores • Acompanhar multas de trânsito ligadas aos operadores/ motoristas

Competências Necessárias

- Fiscais de transporte
- Gestão de equipes e planejamento de atividades
- Análises financeiras
- Análises jurídicas/ contratuais
- Apoio administrativo na gestão de documentos

Funções Realizáveis por Terceiros

- Procuradoria: Aprovação de contratos e apoio jurídico
- ...

Continua...

E para as atividades de fiscalização, somente podem ser terceirizadas inspeções que não levem a autuações pelo código disciplinar, para as quais são necessários fiscais

Responsabilidades e Requerimentos das Áreas de Sistemas de Transporte (3/3)

Considerações sobre Fiscalização de Campo

Multas ao Código Disciplinar

- Apenas fiscais da SMTR podem autuar consórcios e dar multas pelo não cumprimento do código disciplinar
- Fiscais precisam verificar infrações diretamente ou via equipamentos auferidos pelo INMETRO

Multas Contratuais

- Feitas pelos fiscais de contrato
- Podem ser feitas a partir de dados fornecidos por terceiros, como fotos e relatórios de vistoria
- Valores são muito elevados e existe um limite de multas por contrato, por isso não deve ser utilizado com frequência

- Em um modelo de remuneração que considere um fator de qualidade, parâmetros de qualidade poderiam ser verificados tanto por fiscais da SMTR como por terceiros contratados pela SMTR -> Menor dependência dos fiscais
- Para que terceiros contratados pela SMTR possam visitar garagens será necessário incluir isso no contrato com consórcios operadores do sistema

Para Transportes Complementares, as oportunidades de terceirização são semelhantes àquelas de Sistemas de Transporte

Responsabilidades e Requerimentos das Áreas de Transp. Complementares

Áreas	Atribuições
Van e Afins / Táxi / Escolar, Fretado e Afins	• Monitorar parâmetros e indicadores operacionais • Fiscalizar remotamente o cumprimento de metas e requisitos operacionais • Definir e implementar alterações pontuais e/ou temporárias no sistema • Identificar necessidade de alteração nos parâmetros operacionais • Solicitar ações de fiscalização de campo, com base em potenciais problemas identificados remotamente • Gerenciar contratos de concessão e licenças e permissões • Calcular reajuste tarifário
Fiscalização, Vistoria e Licenciamento de Campo	• Fiscalizar cumprimento dos códigos e determinações da SMTR através de ações na rua • Reportar problemas para a área de Gestão da Operação • Realizar vistoria nos veículos, recolher documentos e fornecer licenças com base em regras definidas pelas áreas de cada modal

Competências Necessárias

- Conhecimento sobre operação do respectivo modal
- Análises de transporte
- Análises financeiras
- Gestão de equipes e planejamento de atividades
- Fiscais de transporte
- Análises jurídicas/ contratuais
- Apoio administrativo na gestão de documentos

Funções Realizáveis por Terceiros

- Procuradoria: Aprovação de contratos e apoio jurídico
- Fiscalização de campo: *Situação semelhante a fiscalização de Sistemas de Transporte*

Introdução

Estudos de Caso

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Modelo Legal/ Modelo de Governança

Estrutura Organizacional de 1º Nível

Estrutura Organizacional de 2º Nível

Canais e Mecanismos de Relacionamento com a População

Alternativas de Modelos de Operação das Principais Funções

Próximos Passos

O próximo relatório da etapa 3 conterá as propostas consolidadas para a atuação da SMTR que serão detalhadas e implementadas nas próximas etapas

Próximos Passos Previstos – Frente de Atuação da SMTR

- **Etapa 3:** Proposta de Melhorias para a estrutura e processos da SMTR (até Ago/14)
  – *P09: Relatório Consolidado de Propostas para Revisão da Organização da SMTR*

- **Etapa 4:** Detalhamento da organização e processos da SMTR
- **Etapa 5:** Plano de implantação
- **Etapa 6:** Implantação

Obrigado!

www.pwc.com.br
&
www.strategyand.pwc.com

© 2014 PricewaterhouseCoopers Corporate Finance & Recovery Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais Ltda, a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers International Limited, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo “PwC” refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial